

# LA GOVERNANCE DELL'IMPRESA COOPERATIVA

Giuseppe Marcon\*

SOMMARIO: 1. Aspetti introduttivi: le questioni cruciali di governance cooperativa; 2. Il modello democratico e il modello degli stakeholder; 3. Altri approcci proponibili; 4. L'approccio multiparadigmatico; 5. L'approccio del capitale sociale. Considerazioni conclusive.

## 1. Aspetti introduttivi: le questioni cruciali di governance cooperativa

I problemi di governance stanno investendo il mondo della cooperazione in modo molto evidente. I fattori che portano in questa direzione sono numerosi; e sono in parte interni alla forma cooperativa e in parte derivanti dalle relazioni con la comunità di riferimento e dal confronto, a livello di compresenza nel mercato, con l'impresa capitalistica. I fattori «interni» hanno a che vedere, essenzialmente, con la verifica dell'aderenza delle prassi ai valori e ai principi fondanti e alle caratteristiche identitarie. Quelli «esterni» hanno a che fare con la verifica della capacità di tenere un livello di performance corrispondente alle attese degli stakeholder e di affrontare le sfide del mercato.

Intendendo la governance cooperativa come «la relazione fra i **membri** in qualità di proprietari dell'impresa, il **management** che ha la cura e il controllo dell'impresa, e gli **organi direttivi** che esercitano funzioni di consiglieri e controllori del management per conto della proprietà»<sup>1</sup>, crediamo che le cruciali questioni di governance che si pongono in questa fase storica alla cooperazione

---

\* Università Ca' Foscari Venezia

*Questo articolo riprende, con adattamenti ed integrazioni, riflessioni già sviluppate in un saggio dal titolo "Una nuova visione per l'impresa cooperativa nel solco consolidato dell'economia sociale", pubblicato nel volume Nuove lezioni cooperative, a cura di M.P. Salani, Bologna, il Mulino, 2008, pp. 229-282 (cfr., in particolare, il par. 7).*

<sup>1</sup> La definizione è tratta dalla newsletter *Governance Matters* della Canadian Co-operative Association, <http://www.coopscanada.coop/NewsLetter/Governance/> (nostra traduzione).

siano riconducibili principalmente alla capacità dei componenti degli organi direttivi di<sup>2</sup>:

- i. conciliare la difesa degli interessi degli stakeholder da loro rappresentati con le istanze di manager ed esperti che hanno la responsabilità primaria di agire per garantire e migliorare la performance;
- ii. conciliare il ruolo di promozione della performance e quello di garantire la conformità ai valori e ai principi cooperativi;
- iii. conciliare il loro ruolo di controllori e supervisor del management e quello di supporto;
- iv. risolvere in modo equilibrato i conflitti fra i diversi tipi di accountability che connotano le relazioni con varie classi di stakeholder.

Come si vede agevolmente, sono in gioco: aspetti conflittuali interni ai ruoli degli organi direttivi (punti *ii.* e *iii.*); aspetti attinenti alle relazioni fra gli organi direttivi ed il management (punto *i.*); aspetti attinenti alle relazioni degli organi direttivi con la base sociale dell'impresa cooperativa (punto *iv.*), che può qui assumersi come comprensiva dei soci e degli stakeholder esterni. In ogni caso, l'onere della definizione del sistema di regole attinenti all'esercizio del potere e dell'autorità e all'attribuzione delle responsabilità e dell'accountability, nonché della garanzia che le prassi in cui tali regole s'inverano siano corrette, ricade fondamentalmente sugli organi direttivi, anche se, per un verso, le decisioni fondamentali devono essere formalizzate dalle assemblee rappresentative dei membri della cooperativa (la «proprietà») e, per altro verso, l'effettivo rispetto delle regole dipende largamente dalla correttezza e dalla capacità interpretativa del management<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Cfr. C. Cornforth: *The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», 75,1, 2004, p. 13; *Making Sense of Co-operative Governance: Competing Models and Tensions*, in «Review of International Co-operation», Research Conference Papers, Vol. 95 No. 1/2002, p. 52, <http://www.ica.coop/publications/review/2002-issue1.pdf>.

<sup>3</sup> Con più diretto ed immediato riferimento alle specifiche questioni operative maggiormente dibattute, M.P. Salani (*Le basi istituzionali della forma cooperativa*, in *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, a cura di E. Mazzoli, S. Zamagni, Bologna, il Mulino, 2005, pp. 194 ss.) riconduce i principali problemi della governance cooperativa ai seguenti aspetti critici:

- a. le prassi nelle quali si declinano le peculiarità della «soggettività cooperativa» (necessario abbinamento della qualità di *stakeholder* a quella di *shareholder*, coincidenza fra capitale e lavoro);
- b. le forme, le regole e le modalità della partecipazione (paritaria) dei soci ai processi decisionali;
- c. le modalità di remunerazione del lavoro e del capitale (ristorno e dividendi), la presenza di soci di capitale e il ricorso a società di capitali strumentali al perseguimento del fine mutualistico;
- d. i rapporti con la comunità di riferimento;
- e. la mutualità infracooperativa, l'intersectorialità e l'integrazione di sistema.

## 2. Il modello democratico e il modello degli stakeholder

Nell'ottica della governance un dato fondamentale è la *natura duale* della cooperativa, ovvero il fatto che essa sia nello stesso tempo un'impresa e un gruppo sociale finalizzato ad un'azione collettiva di natura mutualistica e solidaristica. In quanto impresa, essa deve mirare all'equilibrio economico-finanziario di lungo periodo; in quanto gruppo sociale, deve rispondere alle composite attese metaeconomiche dei propri membri e della comunità di riferimento. La natura duale è elemento non risolvibile di complessità della governance cooperativa. Essa rende evidente la parzialità delle teorie della governance cooperativa finora prospettate, ognuna delle quali focalizzata su un determinato aspetto, per quanto rilevante. Non si sottraggono a tale parzialità nemmeno il *modello democratico o associativo* ed il *modello degli stakeholder*. La prospettiva democratica d'interpretazione della governance, già intuitivamente così vicina agli elementi fondanti dell'identità cooperativa, implica, fra l'altro, separazione fra la responsabilità di definire le politiche (che sarebbe propria di organi direttivi la cui prerogativa determinante non è la capacità professionale, ma la capacità di rappresentare i membri della cooperativa) e la responsabilità di attuarle (che sarebbe propria del management). Ma una tale visione ha almeno due limiti. Il primo è di trascurare il problema dell'adeguatezza degli organi direttivi a presidiare il versante imprenditoriale e della performance. Il secondo è di sottovalutare le conseguenze del fenomeno della crescita dimensionale, che ha caratterizzato l'impresa cooperativa non meno che l'impresa capitalistica, esponendo però l'impresa cooperativa a difficoltà ben più rilevanti. Con la crescita dimensionale dell'impresa, in qualche misura diventano inevitabili l'affermazione della separazione della proprietà dal controllo e la «diffusione» della funzione imprenditoriale; crescono conseguentemente i compiti affidati al management ed il potere di quest'ultimo rispetto alla proprietà. Il crescente ruolo del manager è stimolato, oltre che dall'aumento dimensionale, anche dalla profondità, vastità e rapidità dei cambiamenti tecnologici e socio-politici. Il management viene quindi ad assumere anche un ruolo importante nella governance (in termini non solo di *attuazione* delle politiche, ma pure di *decisione*)<sup>4</sup>.

Nel privato, come è noto, questa evoluzione è stata pacificamente accettata, dando vita alla cosiddetta «rivoluzione manageriale». Nella cooperazione ci sono state e ci sono (comprensibili) diffidenze e resistenze, a motivo dell'evidente rischio di snaturamento della democraticità della gestione. Infatti, va ribadito che la

---

Un'analisi dettagliata di ciascuno di questi aspetti critici andrebbe oltre lo scopo e la portata di questo scritto. Le riflessioni svolte nel testo sono quindi ristrette alle coordinate di fondo per la definizione del quadro della governance cooperativa, secondo lo schema, esposto poco sopra, che fa riferimento, più che a specifici problemi, al ruolo degli attori delle relazioni di governance, con particolare attenzione alla centralità degli organi direttivi.

<sup>4</sup> Cfr. R. Chaves, A. Sajardo-Moreno, *Social Economy Managers: Between Values and Entrenchment*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», Vol. 75, No. 1, 2004, p. 149.

gestione manageriale implica non semplicemente la delega al management di attività esecutive delle politiche decise dagli organi direttivi, bensì il trasferimento di una parte di queste decisioni (unitamente all'attribuzione della responsabilità attuativa) ai manager. Con l'estensione del ruolo del management si diffonde la possibilità che la performance non sia più compatibile con la missione sociale, o, se vogliamo dire diversamente, che la «performance interna» – risultato economico-finanziario – e la «performance sociale» non siano più conciliabili, ovvero che vada perduta l'identità cooperativa.

Va inoltre rilevato che particolari problemi per la governance cooperativa derivano dalla necessità, ormai apertamente affermata, di attivare meccanismi di finanziamento – resi necessari per rendere possibile il consolidamento e lo sviluppo in un contesto di aumento dimensionale e di aumento dei costi di struttura – non coincidenti con quelli tipici della forma cooperativa e in particolare con il principio dell'uguaglianza dei soci. Ci riferiamo all'ingresso di soci di capitale o non cooperatori, alla differenziazione dei poteri dei soci nelle assemblee (più di un voto a testa ai soci di capitale) e all'introduzione di livelli diversi di remunerazione del capitale (più elevati per i soci di capitale)<sup>5</sup>.

Le considerazioni appena svolte rendono evidente l'insufficienza della prospettiva democratica a spiegare la governance cooperativa. Analogo giudizio si può esprimere sul modello degli stakeholder, pur frequentemente invocato per interpretare la diversità cooperativa. In base a questo modello ci si dovrebbe assicurare che gli organi direttivi rappresentino non solamente i membri della cooperativa, soci cooperatori, ma la più vasta platea di stakeholder presenti nella comunità di riferimento, opportunamente distinti fra primari e secondari, secondo la loro rilevanza relativa. Ciò ha certamente senso; ma lascia irrisolta una questione, ovvero l'individuazione delle regole per l'ingresso negli organi direttivi di soggetti non appartenenti al novero dei soci cooperatori.

### 3. Altri approcci proponibili

A conclusioni non diverse si perviene esaminando altri approcci che talora vengono proposti, anche se con minore rilievo rispetto alle due teorie citate nel paragrafo precedente, per l'interpretazione della governance cooperativa e che sono invece diffusamente evocati per l'analisi della corporate governance in generale<sup>6</sup>:

---

<sup>5</sup> Sulla problematica del finanziamento delle cooperative cfr. A. Zevi, *Il finanziamento delle cooperative*, in *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, a cura di E. Mazzoli, S. Zamagni, cit., pp. 293 ss.

<sup>6</sup> Cfr. C. Cornforth, *Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective*, cit., pp. 16-17.

- la teoria dell'agenzia, per la quale i membri della cooperativa e i manager hanno interessi diversi, di cui è necessario promuovere dialetticamente la convergenza;
- la *stewardship theory*, per la quale i rapporti fra membri e i manager sono caratterizzati da condivisione di interessi;
- la *resource dependency theory*, che postula diversità d'interessi fra i molteplici stakeholder e l'organizzazione;
- la teoria dell'egemonia manageriale, che postula diversità d'interessi fra i membri e il management.

Passando da una prospettiva all'altra mutano i ruoli degli organi direttivi e le relazioni di governance fra i tre attori determinanti (gli organi direttivi, i manager e i membri). Nella prospettiva democratica e in quella degli stakeholder gli organi direttivi svolgono un ruolo, eminentemente politico, di definizione delle politiche, focalizzato nel primo caso sulla rappresentanza degli interessi dell'insieme dei soci e nel secondo caso sul bilanciamento del più ampio insieme degli interessi dei diversi stakeholder. Al ruolo di definizione delle politiche si accompagna poi quello di controllo del management. Nella prospettiva dell'agenzia il ruolo degli organi direttivi – costituiti da rappresentanti della proprietà – è di salvaguardare gli interessi dei soci, di esercitare la supervisione del management e di verificare la conformità della gestione all'identità cooperativa. Nella *stewardship theory* gli organi direttivi si presuppongono formati da esperti; in un contesto di condivisione degli interessi con i manager, la loro funzione è di stimolare l'avanzamento della performance, partecipando con il management al miglioramento delle decisioni fondamentali e supportando il management stesso nelle azioni attuative. Nella *resource dependency theory* si presuppone che i componenti degli organi direttivi siano scelti in base alla qualità di farsi efficaci interpreti di stakeholder esterni primari e alla collegata capacità di attrarre risorse verso l'organizzazione; conseguentemente il loro ruolo viene descritto come di «estensione dei confini dell'organizzazione», di garanzia di buoni rapporti con la comunità di riferimento e di sicurezza sull'acquisizione di risorse<sup>7</sup>. Infine, per la teoria dell'egemonia manageriale, la funzione degli organi direttivi – composti tipicamente da rappresentanti dei soci privi di specifica professionalità o comunque non motivati ad un ruolo di guida – è simbolica. Il governo dell'organizzazione è delegato al management – o da questo «usurato» – e gli organi direttivi si limitano a ratificare le decisioni e a fornire legittimazione al management stesso.

---

<sup>7</sup> Per un'analisi critica e un confronto fra le diverse teorie, v., fra gli altri: C. Cornforth, *The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective*, cit.; H. Hung, *A typology of the theories of the roles of governing boards*, in «Corporate Governance», Volume 6, Number 2, April 1998; R. Spear, *Governance in Democratic Member-Based Organisations*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», Vol. 75, No. 1, 2004; B. Tricker, *Editorial – Corporate Governance – the subject whose time has come*, in «Corporate Governance», Volume 8, Number 4; M.M. Muth, L. Donaldson, *Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach*, in «Corporate Governance», Volume 6, Number 1, January 1998.

Nessuna di queste teorie può assumersi come espressiva in modo esaustivo della governance cooperativa. Ciascuna di esse può rappresentare aspetti della complessa struttura di governance, o descrivere situazioni particolari o contingenti. La prospettiva dell'egemonia manageriale ha la chiara connotazione di una degenerazione dell'identità cooperativa. Ciascuna delle altre prospettive ha componenti interessanti, ma tutte danno una rappresentazione semplificata della realtà cooperativa. La stessa prospettiva democratica, pur evocando un elemento imprescindibile della logica cooperativa, non riesce ad inglobare aspetti della cooperazione che le dinamiche in atto nei sistemi economici moderni (crescita dimensionale, cambiamenti tecnologici e politico-sociali) impediscono alla cooperazione di trascurare, pena la marginalizzazione. A ben vedere, a parte i due «estremi» della prospettiva democratica e di quella dell'egemonia manageriale, le teorie richiamate sono altrettanti tentativi di inquadrare le relazioni fra gli attori della governance in modo da sostenere la performance, interna e/o sociale. In particolare, la *stewardship theory* e la *resource dependency theory* richiamano l'attenzione sulle condizioni per l'acquisizione di risorse capaci di dare sostegno allo sviluppo dell'azione cooperativa: si tratta dell'attrazione, nel primo caso, di risorse umane (gli «esperti» da chiamare a far parte degli organi direttivi) e, nel secondo caso, di risorse economiche, finanziarie e materiali e di capitale sociale mobilitabili grazie alla sollecitazione di contatti e di conoscenze nella e sulla realtà ambientale. Così ragionando, però, si può perdere di vista la dimensione democratica.

#### 4. L'approccio multiparadigmatico

Quanto fin qui osservato porta a giudicare condivisibile la proposta di seguire un approccio multiparadigmatico<sup>8</sup>, ovvero di evitare di «costringere» il tema della governance cooperativa nello schema ristretto e semplificato di una specifica prospettiva. Il confronto fra le prospettive, al contrario, dà plastica evidenza ad alcuni paradossi il cui approfondimento aiuta alla comprensione della complessità.

1. *Tensione fra organi direttivi rappresentativi (prospettiva democratica) ed organi direttivi esperti (stewardship theory)*. In organizzazioni a base democratica, come le cooperative, non ci si può attendere che componenti

---

<sup>8</sup> Cfr. M.W. Lewis, *Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide*, in «The Academy of Management Review», Vol. 25, No. 4, Oct. 2000, pp. 772 ss. Ricordiamo che un approccio multiparadigmatico consiste nel far ricorso a prospettive teoriche contrapposte come strumento per gettare luce sulla realtà organizzativa con le sue contraddizioni, ambiguità e tensioni, ovvero con i suoi «paradossi». Si tratta di una via per affrontare la complessità organizzativa. Sull'applicazione di questo approccio al caso della governance cooperativa rinviamo ancora, anche per ulteriori riferimenti bibliografici, a C. Cornforth, *The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective*, cit.

«laici» degli organi direttivi abbiano le qualità per svolgere la loro funzione in modo efficace; essi stessi avranno difficoltà a capire se il loro compito sia rappresentare i soci o contribuire al meglio al governo dell'impresa. La soluzione non può essere né la rinuncia alla democrazia, né la rinuncia a presenze qualificate negli organi direttivi. Misure adeguate per risolvere la tensione possono essere, da un lato, l'attivazione di processi di formazione, sia per coloro che già fanno parte di tali organi, sia per la preparazione di futuri candidati, e di idonei processi interni di selezione, e, dall'altro, il ricorso a mirate cooptazioni di esperti esterni;

2. *Tensione fra conformità agli interessi dei soci (teoria dell'agenzia) e performance (stewardship theory)*<sup>9</sup>. Da una parte c'è la spinta alla salvaguardia degli interessi della «proprietà» – con il suo carico implicito di attenzione privilegiata al consolidamento dell'esistente, piuttosto che alla ricerca di nuove opportunità, e di avversione al rischio – e la difesa dell'identità cooperativa. Dall'altra, c'è la ricerca della performance, ovvero delle strategie da seguire per la creazione di valore, in un quadro in cui maggiormente possono determinarsi capacità di visione, e quindi di proiezione verso il futuro e verso l'esterno e di apertura al rischio. In talune circostanze – si pensi all'opzione dell'ingresso massiccio di soci di capitale, come via per coprire fabbisogni finanziari legati a importanti piani di sviluppo – il conflitto fra le due spinte contrapposte può essere molto rilevante: il perseguimento della performance può far perdere tratti fondamentali della forma cooperativa. Misure adeguate per creare una condizione di equilibrio devono in questo caso essere ricercate nell'adozione di meccanismi operativi che garantiscano forme di maggiore coinvolgimento degli organi direttivi nelle decisioni strategiche, attraverso un'appropriata disciplina delle attività decisionali.
3. *Tensione fra controllo (prospettiva democratico, prospettiva dell'agenzia, prospettiva degli stakeholder) e collaborazione (stewardship theory)*<sup>10</sup>. La focalizzazione sulla collaborazione – e quindi sulla condivisione – nel rapporto fra organismi direttivi e manager tende a portare a situazioni di cosiddetto «pensiero di gruppo»<sup>11</sup>, nelle quali il vincolo sociale porta ad evitare confronti aperti, temuti come minaccia all'uniformità, all'armonia e alla coesione. Soprattutto in contesti caratterizzati da forte coesione, dalla presenza di una leadership influente e dall'assenza di adeguate procedure decisionali, questa situazione genera esiti decisionali negativi, anche a

---

<sup>9</sup> Sulla contrapposizione fra ruoli di *conformance* e ruoli di *performance* degli organismi direttivi cfr. B. Garratt, *The Fish Rots from the Head: The Crisis in Our Boardrooms*, London, Harper-Collins, 1996.

<sup>10</sup> Per un approfondimento cfr. C. Sundaramurthy, M. Lewis, *Control and Collaboration: Paradoxes of Governance*, in «Academy of Management Review», Vol. 28. No. 3, 2003.

<sup>11</sup> Sul concetto di *groupthink* e sulle sue implicazioni v. I.L. Janis: *Victims of groupthink*, Boston, Houghton, Mifflin, 1972; *Groupthink*, Boston, Houghton, Mifflin, 1982.

motivo del fatto che la manifestazione di autocensure individuali impedisce che abbia luogo una compiuta analisi critica delle alternative decisionali. Dall'altro lato, la focalizzazione degli organismi direttivi sul controllo tende a generare separazione di responsabilità e ad indurre il management a comportamenti difensivi, frenando le spinte all'innovazione e all'assunzione del rischio e causando demotivazione. Difficoltà di comunicazione e scarsa trasparenza saranno altre probabili conseguenze. L'attenuazione di questa tensione può aversi solo da una sorta di equilibrio fra le due visioni. Fra le soluzioni proponibili si possono indicare: un confronto aperto fra i due attori sulle regole e sulle responsabilità; una verifica sistematica dei rapporti; la creazione di meccanismi operativi (codici di governance) che disciplinino le procedure decisionali, finalizzandole a consentire agli organi direttivi piena consapevolezza su strategie e azioni e a creare le condizioni atte a favorire la piena lealtà del management; l'introduzione di strumenti di rendicontazione sociale per garantire una più efficace ed estesa accountability dei manager<sup>12</sup>.

4. *Tensioni derivanti dalla molteplicità e/o ambiguità delle relazioni di accountability fra gli stakeholder*<sup>13</sup>. Alla base della forma cooperativa si colloca l'accountability degli organi direttivi ai soci (prospettiva democratica). Ma immaginare che questa sia l'unica relazione di accountability sarebbe fuorviante. L'approccio degli stakeholder ci richiama al fatto che, secondo ogni verosimiglianza, gli organismi direttivi devono rispondere anche ad altre categorie di stakeholder, sia interni che esterni. Fra i primi vanno collocati, ad esempio, i collaboratori non soci. Ma è altresì importante ricordare che i soci stessi assommano in sé diversi tipi di interessi e distinte relazioni di accountability. Infatti, oltre che apportatori di quote di capitale (shareholder), essi sono, di volta in volta, secondo il tipo di cooperativa, anche lavoratori, utenti, consumatori o fornitori. Ed è noto che conciliare queste diverse dimensioni non è sempre agevole. Come espressione della proprietà essi sono, o dovrebbero essere, portatori di un'istanza di sviluppo di lungo periodo, sostenuta da legami per loro intrinseca natura temporalmente non limitati. Nelle loro altre dimensioni essi sono inevitabilmente portati a valutare anche – se non a privilegiare – il perseguimento di risultati più immediati. È qui obbligato il riferimento alla problematica della distribuzione del residuo gestionale e quindi alla pratica del ristorno e della sua relazione, per un verso, con il dividendo e, per altro verso, con l'accumulazione di riserve come misura di

---

<sup>12</sup> In particolare, sulle misure per controbilanciare il potere manageriale cfr. R. Spear, *Governance in Democratic Member-Based Organisations*, cit.

<sup>13</sup> Cfr., in particolare, C. Cornforth, *The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective*, cit., p. 56. Sulla tipologia degli stakeholder e sul bilanciamento degli interessi in un contesto sociale cfr. V. Verdeyen, J. Put, B. van Buggenhout, *A social stakeholder model*, in «International Journal of Social Welfare», 13, 2004.



autofinanziamento<sup>14</sup>. Gli stessi soci si trovano investiti, nelle forme previste dalla struttura di governance, di un ruolo decisionale multidimensionale. Di fronte alla stessa multidimensionalità si trovano gli organi direttivi, che astrattamente devono rispondere ad un unico interlocutore; mentre di fatto devono contemperare i diversi interessi sopra accennati. Bisogna poi ricordare gli stakeholder esterni, come i referenti della cooperativa nelle istituzioni e nelle reti sociali della comunità di riferimento, nonché i legami con i molteplici livelli della realtà associativa infracooperativa.

Il punto 4 merita di essere ripreso ed ulteriormente sviluppato. Due riflessioni sembrano in particolare appropriate. Anzitutto, va rilevato che in questa costruzione un posto importante è riservato ai soci stessi, alle loro qualità, alle loro motivazioni e al loro atteggiamento. Una buona governance cooperativa è imprescindibile dalla presenza di *soci attivi*, che si assumano la piena responsabilità dell'appartenenza alla cooperativa, o, in altri termini, che siano disposti ad agire come parte della struttura di governance, senza atteggiamenti rinunciatari di delega passiva. Ai soci è richiesto di assumere consapevolezza della posta in gioco («*stake*») derivante dall'appartenenza alla cooperativa e di attivarsi per impossessarsene. La possibilità che un tale risultato – ossia l'inserimento dei soci nella struttura di governance come protagonisti effettivi e non formali – dipende da diverse condizioni, quali: la promozione dell'adesione di soci motivati; un'estesa ed efficace attuazione del principio dell'*educazione cooperativa*, e l'utilizzo di strumenti di *corporate social responsibility*, come la rendicontazione sociale, tesi a garantire sostanzialità ai processi di partecipazione e di accountability. Il collegamento fra quanto appena osservato e la problematica trattata al punto 1 dovrebbe essere evidente.

La seconda riflessione riguarda la natura e l'oggetto del coinvolgimento degli stakeholder. La precedente analisi ha posto in evidenza la distinzione fra *controllo formale* (garantito per principio ed in astratto a tutti i soci su base paritaria) e *controllo sostanziale* (esercitato in linea di fatto dagli stakeholder primari con maggiore capacità d'influenza)<sup>15</sup>. L'avvicinamento al rispetto dell'identità cooperativa postula il superamento dei diritti di controllo formali e la creazione di diritti «reali», anzitutto attraverso la *condivisione dell'informazione* e successivamente attraverso processi d'inclusione aventi come oggetto la

---

<sup>14</sup> Sul punto si veda l'illustrazione di M.P. Salani, *Le basi istituzionali della forma cooperativa*, in *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, cit., pp. 206 ss.

<sup>15</sup> Sulla governance multistakeholder e sulle modalità del coinvolgimento degli stakeholder, cfr.: J. Tirole, *Corporate Governance*, in «Econometrica», Vol. 69, No. 1., Jan. 2001; D. Dragone, M. Viviani, *Cultura Organizzativa e Sostenibilità della Governance Multistakeholder*, Facoltà di Economia di Forlì - Corso di Laurea in Economia delle Imprese Cooperative e delle ONP, Working Paper n. 40, maggio 2007; F. Wolff, R. Barth, *Corporate Social Responsibility: Integrating a business and societal governance perspective. The RARE project's approach*, in «Rhetoric And Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe (RARE)», [www.rare-eu.net](http://www.rare-eu.net).

determinazione della missione e la strategia dell'organizzazione. Al di là delle norme che l'organizzazione si dà (i codici di governance), la realizzazione di questi obiettivi è costruzione, necessariamente progressiva ed impegnativa, delle prassi nei quali i soggetti dell'azione sociale interagiscono. I pilastri sui quali tale costruzione si regge sono la *trasparenza*, l'*integrità*, la *legittimazione* e l'*accountability* e un sistema di *checks and balances*. Questo vale per la governance di tutte le organizzazioni. Nel caso della cooperativa, la dualità dell'azione è un fattore di speciale complessità, soprattutto in ragione dell'esigenza di adottare misure multiple di performance. Ancora una volta, ciò attribuisce centralità alla logica della responsabilità sociale e agli strumenti di rendicontazione sociale<sup>16</sup>.

## 5. L'approccio del capitale sociale. Considerazioni conclusive

In vari punti precedenti è stato richiamato – com'è imprescindibile – il fondamento sociale dell'impresa cooperativa, che ne fa un istituto a gestione democratica. Questo aspetto può essere ulteriormente esteso, collegandosi alla teoria del capitale sociale<sup>17</sup>. Ciò può essere utile per qualche considerazione conclusiva. Testimoniano la stretta relazione dell'azione cooperativa con la produzione e con l'uso di capitale sociale valori cooperativi come il reciproco aiuto e la solidarietà e principi come l'adesione aperta e volontaria, la cooperazione fra cooperative, l'educazione e la formazione e la sollecitudine per la comunità, che estendono ed approfondiscono le relazioni sociali e sostengono l'azione sociale. Va poi ricordato che i soggetti del privato sociale – unitamente ai soggetti pubblici – sono accreditati di un naturale ruolo attivo nella produzione di capitale sociale, in associazione con il fatto che il capitale sociale ha largamente natura di bene pubblico e risente di un ben noto fenomeno di sotto-investimento. Per questa via si spiega anche l'attitudine della cooperazione a stimolare forme di sviluppo comunitario. Ciò discende dai principi ispiratori del movimento cooperativo, e quindi da una volontà deliberata; ma in parte è effetto spontaneo della stessa esistenza dell'azione cooperativa. In sintesi, si può affermare che, come elemento di vantaggio cooperativo, il capitale sociale è

---

<sup>16</sup> Molti studi richiamano l'attenzione, a questo riguardo, sul ruolo della leadership cooperativa. Si veda, ad esempio, Canadian Co-operative Association, newsletter *Governance Matters*, <http://www.coopscanada.coop/NewsLetter/Governance>, dove si indica l'interiorizzazione del principio della leadership – inteso come cardine per l'instaurazione di «legami con, e fra, i membri e per lo sviluppo e la comunicazione di un orientamento strategico che generi coesione» – come condizione atta ad indurre gli organismi direttivi ad assumersi responsabilità di pianificazione strategica, dettando la visione e la missione dell'organizzazione, ad operare per la selezione ed il reclutamento di nuovi soggetti qualificati da inserire nei board, e a promuovere la più ampia consultazione di tutti i gruppi di stakeholder, comunicando loro la missione.

<sup>17</sup> Per un' analisi del capitale sociale come componente del vantaggio cooperativo, cfr. G. Marcon, «Una nuova visione per l'impresa cooperativa nel solco consolidato dell'economia sociale», in *Nuove lezioni cooperative*, a cura di M.P. Salani, Bologna, il Mulino, 2008, par. 2.

rappresentato sia da una maggiore *efficacia sociale* che da una maggiore *efficienza sociale*, intese, rispettivamente, come migliore possibilità d'individuazione e soddisfazione dei bisogni e come miglioramento della produttività e riduzione della costosità, data la possibilità di fruire di reti sociali che fungono da strumenti d'interconnessione. Com'è stato osservato<sup>18</sup>, l'organizzazione cooperativa «si fonda sul capitale sociale allo stesso modo in cui il mercato e la gerarchia si fondano rispettivamente sul prezzo e sulla relazione di autorità» e «il capitale sociale è la risorsa più rilevante delle organizzazioni governate in base ai principi cooperativi». Dunque, nell'ottica del capitale sociale, le relazioni interne all'organizzazione cooperativa intesa come gruppo sociale, così come le relazioni con il complesso degli stakeholder esterni, si configurano chiaramente come «risorse», atte intrinsecamente a facilitare il perseguimento degli scopi cooperativi, ed elementi costitutivi dell'identità cooperativa. La governance cooperativa non può allontanarsi da questo assunto senza causare la messa in discussione della stessa forma cooperativa. Un esito di questo tipo è insito nei processi di cosiddetta «economicizzazione» – ovvero di impropria risoluzione della problematica della natura duale della cooperativa in favore della dimensione «impresa», tralasciando la componente «gruppo sociale» –: ma in questi casi la governance cooperativa lascia il campo a istanze (alternative) di governance capitalistica. Volendo ipotizzare il mantenimento di una logica di governance cooperativa, bisogna riflettere sui principi cooperativi, in qualità di strumenti il rafforzamento del capitale sociale. Per la compiuta definizione di tali principi, in parte richiamati all'inizio di questo paragrafo, è d'obbligo a rifarsi allo *Statement on the Co-operative Identity* (1995) dell'Alleanza cooperativa internazionale, dove si trova la seguente elencazione<sup>19</sup>:

1. *adesione aperta e volontaria*, senza discriminazioni di genere, sociali, razziali, politiche o religiose;
2. *controllo democratico da parte dei soci*, che esercitano il diritto di voto su base paritaria (un socio, un voto);
3. *partecipazione economica dei soci*, che contribuiscono in modo paritario al capitale della cooperativa, dal quale possono ricavare una remunerazione limitata, mentre il residuo gestionale va destinato allo sviluppo della cooperativa (mediante accantonamenti a riserve), e/o a beneficio dei soci in proporzione alle loro operazioni di scambio con la cooperativa, o/o al sostegno di altre iniziative decise dai soci;
4. *autonomia ed indipendenza*;
5. *educazione, formazione*(dei soci, dei rappresentanti eletti, dei dirigenti e dei dipendenti) *ed informazione* (sui valori e sui benefici della cooperazione);

---

<sup>18</sup> V. V. Valentinov, “Toward a social capital theory of cooperative organisation”, *Journal of Cooperative Studies*, Vol. 37 (3), 2004, p. 1.

<sup>19</sup> V. International Co-operative Alliance, <http://www.coop.org/coop/principles.html>,

6. *cooperazione fra cooperative*, attraverso strutture di supporto locali, regionali, nazionali ed internazionali;
7. *sollecitudine per la comunità*, al fine di promuoverne lo sviluppo sostenibile.

Un'attenta lettura di tali principi porta ad una loro bipartizione secondo il criterio del possibile – ma, secondo logica, imprescindibile – concorso al rafforzamento del capitale sociale<sup>20</sup>. È facile vedere che, a questo scopo, i primi quattro esigono di essere assunti come principi di progettazione organizzativa e, in primo luogo, della progettazione della struttura di governance. Così intesi, essi si configurano come elementi sui quali basare la creazione e la fruizione di capitale sociale. Gli ultimi tre rappresentano investimenti volti direttamente all'incremento del capitale sociale disponibile.

Ad ulteriore sottolineatura della rilevanza del concetto di capitale sociale nelle questioni di governance, va infine rilevato che l'esistenza dell'orientamento sociale quale elemento fondante dell'impresa cooperativa fa emergere che del capitale sociale si prospetta una rilevanza anche in senso negativo, ovvero di limite. In altri termini, l'elevata dipendenza dell'azione cooperativa dal capitale sociale rende evidenti alcune limitazioni nello sviluppo cooperativo. Più precisamente, talune difficoltà riscontrate dalle imprese cooperative –relative, ad esempio, ai tempi e alla qualità delle decisioni collettive o al sistema di incentivi – discendono dall'inadeguatezza del capitale sociale disponibile rispetto agli standard di elevata dipendenza dal capitale sociale stesso, connaturati nell'azione cooperativa. Esse reclamano quindi appropriati investimenti, di cui solo un intrinseco orientamento sociale – proprio della cooperazione – fa risaltare la convenienza.

Ciò riconduce nuovamente, per altra via, alla grande complessità delle problematiche legate alla forma cooperativa e alle sue strutture di governance, nonché all'implausibilità di facili scorciatoie. E porta a sottolineare la necessità di ricordare che molti di quelli che – soprattutto dall'esterno del mondo della cooperazione – sono valutati come «costi» dell'azione cooperativa hanno invece la natura di preziose componenti del vantaggio cooperativo e dell'identità cooperativa.

## **Bibliografia**

- Chaves, R., Sajardo-Moreno, A., *Social Economy Managers: Between Values and Entrenchment*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», Vol. 75, No. 1, 2004, pp. 139–161.
- Cornforth, C., *The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», Vol. 75, No. 1, 2004, pp. 11–32.

---

<sup>20</sup> Cfr. V. Valentinov, “Toward a social capital theory of cooperative organisation”, cit., p. 12 ss.

- Dragone, D., Viviani, M., *Cultura Organizzativa e Sostenibilità della Governance Multistakeholder*, Facoltà di Economia di Forlì - Corso di Laurea in Economia delle Imprese Cooperative e delle ONP, Working Paper n. 40, maggio 2007, in collaborazione con AICCON.
- Garratt, B., *The Fish Rots from the Head: The Crisis in Our Boardrooms*, London, Harper-Collins, 1996.
- Hung, H., *A typology of the theories of the roles of governing boards*, in «Corporate Governance», Scholarly Research and Theory Papers, Volume 6, Number 2, April 1998, pp. 101-111(11).
- Janis, I.L., *Victims of groupthink. A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Boston, Houghton, Mifflin, 1972.
- *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton, Mifflin, 1982.
- Lewis, M.W., *Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide*, in «The Academy of Management Review», Vol. 25, No. 4, Oct. 2000, pp. 760-776.
- Marcon, G., “Una nuova visione per l’impresa cooperativa nel solco consolidato dell’economia sociale”, in *Nuove lezioni cooperative*, a cura di M.P. Salani, Bologna, il Mulino, 2008, pp. 229-282.
- Muth, M.M., Donaldson, L., *Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach*, in «Corporate Governance», Scholarly Research and Theory Papers, Volume 6, Number 1, January 1998, pp. 5-28.
- Salani, M.P., *Le basi istituzionali della forma cooperativa*, in *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, a cura di E. Mazzoli e S. Zamagni, Bologna, il Mulino, 2005, pp. 141-223.
- Spear, R., *Governance in Democratic Member-Based Organisations*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», Vol. 75, No. 1, 2004, pp. 33–59.
- Sundaramurthy, C., Lewis, M., *Control and Collaboration: Paradoxes of Governance*, in «Academy of Management Review», Vol. 28. No. 3, 2003, pp. 397-415.
- Tirole, J., *Corporate Governance*, in «Econometrica», Vol. 69, No. 1., Jan. 2001, pp. 1-35.
- Tricker, B., *Editorial – Corporate Governance – the subject whose time has come*, in «Corporate Governance», Volume 8, Number 4, pp. 289–296.
- Verdeyen, V., Put, J., van Buggenhout, B., *A social stakeholder model*, in «International Journal of Social Welfare», 13, 2004, pp. 325–331.
- Valentinov, V., “Toward a social capital theory of cooperative organisation”, *Journal of Cooperative Studies*, Vol. 37 (3), 2004, pp. 5-20.
- Zevi, A., *Il finanziamento delle cooperative*, in *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, a cura di E. Mazzoli e S. Zamagni, Bologna, il Mulino, 2005, pp. 293-330.

## Sitografia

- Cornforth, C., *Making Sense of Co-operative Governance: Competing Models and Tensions*, in «Review of International Co-operation», Research Conference Papers, Vol. 95 No. 1/2002, pp. 51-57,  
<http://www.ica.coop/publications/review/2002-issue1.pdf>.
- International Cooperative Alliance, <http://www.coop.org/coop/principles.html>.
- Canadian Co-operative Association,  
<http://www.coopscanada.coop/NewsLetter/Governance/>.
- Wolff, F., Barth, R., Corporate Social Responsibility: Integrating a business and societal governance perspective. The RARE project's approach, in «Rhetoric And Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe (RARE)», [www.rare-eu.net](http://www.rare-eu.net).