

LA GOVERNANCE NELLE COOPERATIVE

Il tema della governance delle società cooperative ha assunto uno spazio rilevante, segno questo, evidente, di come l'argomento abbia assunto una rilevantissima importanza nel quadro dello sviluppo delle società mutualistiche.

Ed è fondamentale che le cooperative lo assumano come tale, riflettendovi in maniera non difensiva, verificando l'opportunità di procedere a cambiamenti reali, il cui contenuto ed il cui tempo siano dettati non da stimoli esterni e da contingenze del tutto particolari, ma dall'esigenza di costruire modalità di governo adeguate alla specifica missione delle cooperative nelle dimensioni dell'attuale mercato.

Peraltro, se è vero che la governance di una società non è altro che una serie di comportamenti concreti in cui si svolge la sua conduzione, che va al di là di "codici" scritti, di statuti e regole formali, allora l'idea del cambiamento deve riguardare quei comportamenti. Il rinnovamento, quindi, dovrà essere un processo e non un singolo atto; un processo che dovrà investire anche regole scritte, ma soprattutto comportamenti concreti.

L'INTERESSE DEL SOCIO COOPERATORE

Qualunque riflessione sul governo delle società cooperative e sulle eventuali necessità di interventi deve premettere, e non in maniera rituale, la ricognizione di alcuni punti della specifica realtà cooperativa che, è indispensabile indagare, pena la formulazione di risposte generiche od astratte. Infatti, sia la meccanica riproposizione in ambito cooperativo di soluzioni sperimentate sulle società di capitali (che non sono connotate dallo scopo mutualistico) sia una riflessione che si limitasse a ragionare sui modelli in sé considerati, farebbero correre il rischio di cucire alla cooperativa panni magari in sé ben tagliati, ma non adatti alla sua figura.

Ugualmente, la ricerca di un modello di governo delle cooperative valido in sé ed utilizzabile per tutte le cooperative sarebbe sicuramente una ricerca vana, perché le cooperative si articolano in una realtà economica talmente variegata da essere difficilmente riducibile ad unità, sotto questo profilo.

La ricostruzione del governo cooperativo (ed in particolare delle cooperative a mutualità prevalente) e delle sue differenze con il governo delle altre società di capitali deve muovere innanzitutto dalla **analisi differenziale degli interessi** che sottendono a ciascun tipo sociale.

La stessa definizione di "proprietà" dell'impresa, se riferita ai soci cooperatori, ha un contenuto tutt'affatto diverso dalle omologhe categorie che in proposito si usano per la società lucrativa.

Da questa differente impostazione della relazione "proprietaria" discende una posizione ed un modo di interagire assolutamente originale dei diversi soggetti (che intervengono

nella gestione e nel controllo della cooperativa) e degli interessi (che vengono rappresentati e dotati di adeguati strumenti di espressione).

Se si riflette sulla composizione degli interessi materiali che animano i soci di una società lucrativa rispetto ad una società mutualistica, ci si avvede ben presto di una differenza fondamentale.

Infatti, nella società lucrativa l'interesse immediato dei soci è l'incremento del valore del capitale investito nella partecipazione azionaria, che si realizza sia con la distribuzione degli utili, sia con l'aumento del valore patrimoniale della partecipazione. Nella società cooperativa, l'interesse materiale dei soci, al contrario, è orientato al miglior soddisfacimento del bisogno di scambio mutualistico: la società cooperativa, infatti, è lo strumento attraverso il quale il socio dà soddisfazione ad un bisogno che, attraverso lo scambio mutualistico, cerca di perseguire, ovvero la ricerca del lavoro, la collocazione sul mercato o la trasformazione del suo prodotto, l'acquisto di beni o servizi a migliori condizioni.

Per questo motivo primario, e non per dividersi gli utili di questa attività, il socio partecipa alla cooperativa.

Questa differenza è particolarmente rimarchevole dove la cooperativa voglia avere i requisiti della mutualità prevalente, nelle quali le particolari clausole statutarie (richieste dalla legge) per configurare in questo senso la cooperativa mettono un tetto molto basso alla possibilità di distribuzione di utili e ulteriormente inibiscono la appropriazione delle riserve.

Dunque nella cooperativa (a mutualità prevalente) l'interesse materiale del socio non è incentrato sulla valorizzazione della sua partecipazione sociale, che rimane insuscettibile di qualunque apprezzabile aumento di valore: il socio sa che, salvo modeste rivalutazioni, il successo dell'impresa cui partecipa non potrà premiarlo sotto il profilo di un arricchimento dalla sua partecipazione.

Sarebbe sbagliato desumere da questa considerazione che la centralità dello scambio mutualistico rende il socio di cooperativa in assoluto insensibile al successo dell'impresa, ed alla sua valorizzazione, al contrario di quanto accade al socio di società lucrativa.

Sembra più esatto ricostruire la differenza in questi termini: mentre per il socio di società lucrativa l'interesse al successo dell'impresa è motivato dall'interesse reddituale/patrimoniale, il nesso di funzionalità, nel caso della cooperativa è invertito. In particolare, non potendo appropriarsi dei risultati eventualmente positivi della gestione, il socio non vi ha interesse se non nei limiti entro i quali questi siano funzionali al mantenimento di un livello di soddisfazione dello scambio mutualistico.

Dunque l'interesse al successo dell'impresa è legato da un lato ad una proiezione nel tempo (il proseguimento nel futuro) e dall'altro ad una condizione di contenuto (ad un livello conveniente) dello scambio mutualistico.

Il socio di cooperativa, in altri termini, ha interesse che la società funzioni nel presente, per svolgere la sua funzione di soddisfare il suo bisogno attraverso lo scambio

mutualistico; ha interesse al successo della gestione nella misura in cui tale successo produca in sostanza l'accumulazione patrimoniale necessaria a far continuare la cooperativa, affinché possa soddisfare (nel futuro ed a condizioni soddisfacenti) lo scambio mutualistico.

È, a ben vedere, l'opposto di quelle caratteristiche dell'impresa capitalistica nell'epoca della finanziarizzazione e del capitalismo azionario manageriale, connotate dalla genericità della concreta missione dell'impresa (che può agire in qualunque settore, a condizioni di aumentare il valore dell'azione) e, dalla contrazione dell'orizzonte temporale dell'impresa (che ha obiettivi di breve periodo).

È chiaro che questa ricostruzione degli interessi contiene al suo interno un problema di governo di rilevante misura, considerato il potenziale conflitto tra i due interessi – l'ottimizzazione dello scambio e la patrimonializzazione – è immanente: l'esito positivo della intrapresa societaria può indurre il socio a valorizzare al massimo il contenuto dello scambio a discapito della patrimonializzazione della società, ove questi non ritenga per sé importante la prosecuzione dello scambio o il miglioramento delle sue condizioni. La cooperativa si troverebbe in questo caso impoverita e con scarsa possibilità di sopravvivenza.

Si vedrà poco più avanti come l'interesse alla patrimonializzazione della cooperativa – qui riferito al socio come interesse indiretto – in quanto funzionale alla prosecuzione/ottimizzazione dello scambio mutualistico – trovi un'ulteriore riferimento nell'interesse della c.d. mutualità esterna: quell'interesse è presente non solo come interesse mediato dei soci attuali, ma innanzitutto come interesse potenziale dei soci futuri della medesima cooperativa. Questo interesse, tuttavia, è lasciato almeno attualmente “orfano”, in quanto gli enti che lo incarnano sono completamente sprovvisti di strumenti che, durante la esistenza della cooperativa, diano loro voce all'interno del sistema di governo.

I RIFLESSI SULLA CORPORATE GOVERNANCE COOPERATIVA

Il quadro di riferimento precedentemente delineato dà, a mio modo di vedere, ragione di come i problemi della governance cooperativa siano tutt'affatto peculiari e non affrontabili con meccaniche trasposizioni delle riflessioni sulla governance delle società non mutualistiche.

La struttura degli interessi che innervano la cooperativa si riflette sulla specifica governance di tale tipo di società, connotandola in maniera diversa rispetto agli altri tipi sociali e creando anche situazioni potenzialmente patologiche originali.

Proviamo a sintetizzare alcune di queste specifiche problematiche.

In primo luogo, vorrei brevemente richiamare l'attenzione sulla *posizione dei soci e sulla loro partecipazione al governo della cooperativa*.

La presenza attiva del socio è funzione dell'interesse del socio alla prestazione mutualistica: sarà tendenzialmente più intensa se la prestazione mutualistica riguardi bisogni essenziali e che possono trovare soddisfazione solo attraverso la cooperativa; se

il vantaggio mutualistico percepito dal socio sia alto e se sia più agevole identificare una relazione diretta tra l'andamento generale della cooperativa e la ottimale soddisfazione del bisogno del singolo socio.

Chiariamo questo concetto: sarà più agevole suscitare partecipazione alla vita sociale ed all'assemblea della cooperativa di produzione e lavoro, nella quale lo scambio mutualistico centra un bisogno essenziale e rispetto al quale il costo dell'alternativa di soddisfazione è alto ed impone al socio vere e proprie scelte di vita, che non in una cooperativa di consumo che offra beni che si possono acquistare a prezzi non sostanzialmente dissimili in altri esercizi e cioè soddisfa bisogni rispetto ai quali la possibilità di sostituzione è più agevolmente praticabile ed a costo di minor sacrificio individuale.

A quello della tipologia di cooperativa si accompagna – come si accennava – anche la variabile dimensionale: tendenzialmente, la partecipazione del socio tende a decrescere al crescere della dimensione della cooperativa.

Quando questa raggiunge dimensioni per territorio e per numero di soci imponenti, nemmeno la opportuna previsione delle assemblee separate riesce ad invertire un assenteismo vistoso.

Tale assenteismo fa sì che gli amministratori di cooperative spesso agiscano in un ambiente di progressiva rarefazione del controllo esercitato dalla base sociale – la cui fenomenologia è stata sommariamente tratteggiata – e fruiscono rispetto ai soci di una asimmetria di conoscenza e della stessa cultura aziendale che rendono ai soci poco percepibile il contenuto, la materia su cui si potrebbe esercitare il controllo che tipicamente la base sociale esercita sui risultati della gestione.

In secondo luogo, vorrei evidenziare la posizione degli amministratori: mentre gli amministratori della società di capitali hanno un mandato assolutamente univoco (la massimizzazione del profitto), gli amministratori della cooperativa – che per legge sono prevalentemente soci cooperatori, ma spesso lo sono tutti – presidiano un crocevia di interessi di maggior complessità, poiché la loro missione deve tener conto da un canto dell'interesse immediato dei soci (la miglior soddisfazione dell'interesse mutualistico) dall'altro dell'interesse mediato, che consiste nella accumulazione e patrimonializzazione della cooperativa (per poter creare le condizioni di un miglior proseguimento dello scambio).

Non è qui lo spazio per approfondire le implicazioni della complessità di questa posizione dialettica, che sono molte e assai importanti, in quanto giocano un ruolo di primo piano nel governo della cooperativa.

Basti richiamare che la combinazione dei due elementi sin qui descritti può tendere – e talora tende – specie in presenza di una asimmetria forte di cultura di impresa tra amministratori e soci, a processi di autonomizzazione ed autoriproduzione dei gruppi dirigenti, che talora assumono effetti distorsivi.

Ove poi la complessità dell'impresa venga declinata attraverso la costruzione di un gruppo, articolato in società di capitali controllate, è evidente che questo problema si complica e la visibilità dell'intero gruppo tende sempre di più a poter sfuggire ai soci.

LE POSSIBILI LINEE DI SVILUPPO

Mi rendo conto che la descrizione così sintetica di un fenomeno alquanto complesso può apparire troppo banale: in ogni caso ciò trova giustificazione nel fatto che questi vogliono essere, dati i limiti di spazio, solo spunti di riflessione.

È evidente che a fronte di una così marcata peculiarità, quella che si deve approntare è una serie di cambiamenti complessi: non esistono ricette pronte per l'uso, non esiste la possibilità di importare modelli da altre realtà i cui problemi sono del tutto diversi, non basta la riforma di statuti e regolamenti.

Sarebbe già importante poter partire da una mappatura delle esigenze di sviluppo, per successivamente vedere come intervenire in ogni singolo caso.

In una primissima approssimazione, gli obiettivi di uno sviluppo della governance cooperativa potrebbero così riassumersi:

a) una valorizzazione del ruolo dei soci cooperatori e della tutela dei loro interessi.

Nelle cooperative a forte presenza del socio, questo non pare un obiettivo da conseguire, ma semmai da migliorare.

Rimane invece un problema nelle situazioni in cui si verificano quei fenomeni di allontanamento della base sociale dalla gestione, secondo quel che già abbiamo descritto.

In questo caso, mi sembra che sia difficile "invertire" la quantità di partecipazione; un obiettivo più credibile sarà quello di assicurare la tutela del loro interesse allo scambio mutualistico, attraverso misure di rafforzamento della trasparenza della governance al livello ulteriore.

b) Una più ricca articolazione dei poteri di gestione e controllo nella gestione della cooperativa.

Mi riferisco a tutte quelle misure che potrebbero ovviare ai problemi di autoreferenzialità dei gruppi dirigenti e assicurare maggiori contrappesi.

Più precisamente, si potrebbe favorire – in relazione alla dimensione ed all'articolazione della cooperativa – una valorizzazione della funzione del Presidente, separato dalla gestione diretta e crocevia del flusso di informazioni che consentano un reale controllo della gestione stessa; la possibilità di introdurre figure di "indipendenti" all'interno del Consiglio, per inserire punti di vista alternativi e magari professionalmente in grado di arricchire le funzioni collegiali; una modalità di governo della cooperativa che promuova il ricambio dei gruppi dirigenti, attraverso la continua formazione; la valorizzazione del ruolo del collegio sindacale.

c) Strumenti di espressione degli interessi "orfani".

Uno degli interessi "strutturali" – quello al risultato economico ed alla stabilità patrimoniale – nella cooperativa non ha rappresentanza istituzionale, in quanto nessuno

dei soggetti che hanno voce nel governo della cooperativa ne è materialmente il portatore: portatori ne sono in ultima istanza, i Fondi mutualistici, in rappresentanza degli interessi alla mutualità esterna, cui è finalizzata l'indivisibilità del patrimonio della cooperativa.

Pensare come munire di una qualche voce questo interesse rappresenterebbe un elemento di (ri)equilibrio e di contrappeso nella governance cooperativa.

Pare, questo, un obiettivo – oltrechè da soppesare nelle sue implicazioni – molto complicato da perseguire, soprattutto “legibus sic stantibus” data la sua attuale configurazione normativa, che nella massima sua espansione può consentire ai Fondi di tentare di usare in via surrogatoria le azioni giudiziali di impugnazione e risarcimento previste dalla legge come tipiche del socio.

Non è, comunque, impossibile dare voce volontariamente a questi enti esponenziali degli interessi di sistema anche mediante decisioni unilaterali, nell'uso dell'autonomia statutaria; ed eventualmente predisporre linee di buone pratiche amministrative che ne sollecitino l'adozione.

d) Un'ulteriore articolazione degli interessi che innervano la cooperativa.

Un maggior sfruttamento delle aperture offerte dalla Riforma societaria alla presenza di soci finanziatori e comunque di portatori di interessi finanziari che, lungi dallo snaturare l'essenza mutualistica della cooperativa, potrebbe creare il presupposto per costringerla ad adottare modelli di governo più leggibili anche per i soci cooperatori.

L'articolazione degli interessi – apparentemente contrapposti – potrebbe (ri)vitalizzare la presenza del ceto cooperatore e comunque offrire della gestione della cooperativa una chiave di lettura (quella del risultato economico) certamente unilaterale e non esaustivo per l'impresa mutualistica, ma altrettanto utile.

e) La possibilità di offrire rappresentanza ad interessi sociali.

È possibile che l'impresa cooperativa, socialmente responsabile e strutturalmente orientata ad un'attenzione marcata agli interessi degli stakeholders non abbia strumenti per dare voce a tali interessi nel suo sistema istituzionale di governo?

Si pensi ad un'impresa come quella di consumo, dove sono coinvolte migliaia di lavoratori dipendenti, che vivono la cooperativa come un'impresa in cui i clienti sono gli stessi proprietari dell'impresa: non è possibile dare voce a questi interessi, coinvolgere questi soggetti a pieno titolo?

f) Una rimeditazione della funzione di vigilanza.

Probabilmente, la riflessione sulla governance non può prescindere da una rimeditazione del profilo da assegnare alla vigilanza svolta dalle Associazioni di rappresentanza.

Questo sia per ridefinirne gli strumenti che le danno operatività, sia per chiarire il confine ed il contenuto del controllo ad essa assegnato, anche per far sì che lo spartiacque tra funzioni di assistenza e di controllo sia definito in maniera da evitare equivoche interpretazioni.

g) Una rivisitazione delle “strutture di gruppo”.

La riflessione sulla governance cooperativa non può limitarsi ad uno sguardo interno ai confini della cooperativa e prescindere da una rivisitazione del governo dell'impresa articolata in più società.

In questo caso, infatti, la riflessione deve cogliere le peculiarità che la più articolata composizione dell'impresa comporta al problema del governo.

Come è stato accennato, la dimensione "di gruppo" del governo di impresa comporta, in questo caso, che il governo dell'impresa sia in grado di assicurare all'intero gruppo un indirizzo coerente con lo scopo mutualistico della capogruppo.