



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*Il modello della network governance per la prevenzione
dei rischi aziendali: il caso del gruppo Mondragón*

Giacomo Manetti, Simone Toccafondi

Pavia, April 2012
N. 1/2012

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



Pavia University Press

Il modello della network governance per la prevenzione dei rischi aziendali: il caso del gruppo Mondragón

Giacomo Manetti e Simone Toccafondi

Abstract

This present work is an exploratory analysis of governance models present in some large international groups. Such models are characterized by widespread distribution of decision-making and control, auditing and supervisory functions in company structure, which can be through stakeholder engagement in the management system. The analysis highlight both the structural limits of unitary and centralized governance models (with particular reference to the one-tier management board system) and the lack of involvement of representatives of stakeholders other than shareholders, which support the thesis for system of governance that is more flexible, multi-stakeholder, decentralized and permeating company structure.

After bringing back the network governance system in the path opened by *stakeholder-agency theory*, and indicated its advantages and main weaknesses, it is presented a case study regarding the Spanish cooperative group Mondragón: a group organized into a self-governing network, coordinated by a unitary structure which is largely known both for economic performance achieved and for the group's constant growth over time.

Il presente lavoro costituisce un'analisi esplorativa dei modelli di *governance*, presenti in taluni grandi gruppi internazionali, caratterizzati da un decentramento diffuso del potere decisionale e delle funzioni di controllo nella struttura aziendale, anche attraverso un coinvolgimento degli *stakeholder* primari dell'impresa negli organi del sistema. L'analisi evidenzia come sia i limiti strutturali di modelli di *governance* monocratici e accentrati, con particolare riferimento a quello monistico, sia lo scarso coinvolgimento di rappresentanti delle diverse categorie di *stakeholder* supportino la tesi che un sistema di *governance* più flessibile, *multistakeholder*, decentralizzato e diffuso possa concorrere alla riduzione dei rischi aziendali.

Dopo aver ricondotto il sistema della *network governance* nel solco della *stakeholder-agency theory* ed averne indicato i punti di forza e le principali criticità, si presenta un *case study* dedicato a Mondragón, un gruppo cooperativo spagnolo organizzato in una rete auto-governata di cooperative coordinate da una struttura centralizzata, riconosciuto a livello internazionale sia per le performance economiche raggiunte, sia per la costante crescita nel tempo.

Keywords: Network governance, Risk System, Control, Stakeholder, Mondragón.

1 – Introduzione

Il dibattito scientifico dell'ultimo decennio sulla *corporate governance* delle grandi imprese si è focalizzato sostanzialmente su quattro approcci teorici (Cornforth, 2004):

– teoria dell'agenzia;

Il presente lavoro è frutto di una comune attività di ricerca degli autori. Tuttavia i paragrafi 1, 2 e 3 sono attribuibili a Giacomo Manetti, il paragrafo 4 a Simone Toccafondi ed il paragrafo 5 ad entrambi gli autori.

Giacomo Manetti
Department of Business Administration, University of Florence
Via delle Pandette, 9 – 50127 Firenze, Italy
E-mail: giacomo.manetti@unifi.it

Simone Toccafondi
Department of Business Administration, University of Florence
Via delle Pandette, 9 – 50127 Firenze, Italy
E-mail: simone.toccafondi@unifi.it

- *stewardship theory*;
- *resource dependency theory*;
- *stakeholder theory*.

I quattro approcci presentano diverse chiavi interpretative e sono utilizzati per giustificare differenti modelli di amministrazione, direzione e controllo (*governance*) delle società.

Nella teoria dell'agenzia i *manager* fungono da agenti del soggetto economico (Wheeler e Davies, 2004) ma perseguono interessi individuali potenzialmente in contrasto con quelli degli azionisti (Keasey *et al.*, 1997: 3-5). Secondo questa impostazione, poiché esiste il rischio che gli amministratori agiscano in maniera opportunistica, la disciplina sulla *corporate governance* deve principalmente tutelare gli interessi degli investitori (Cornforth, 2004: 14). In effetti, la grande maggioranza delle normative nazionali e dei codici di autodisciplina sono ispirati alla teoria dell'agenzia poiché tendono a proteggere l'azionista dai comportamenti opportunistici dei loro agenti. Da questo assunto discendono una serie di indicazioni più o meno dettagliate sui doveri degli amministratori e dei dirigenti, sulla loro indipendenza dai soci che li hanno nominati, sui meccanismi della loro remunerazione e sugli incentivi per garantire una *performance* aziendale coerente con le aspettative dei mercati. In taluni casi, a queste norme (determinate dal legislatore o adottate su base volontaria) si associano sistemi di incentivo e disincentivo volti ad evitare comportamenti opportunistici e fraudolenti.

Su posizioni decisamente diverse si colloca la *stewardship theory* (Muth e Donaldson, 1998) che affonda le sue radici negli studi di sociologia e psicologia (Christopher, 2010) e secondo la quale gli amministratori agiscono nell'interesse degli azionisti per perseguire interessi comuni. Ne discende che la loro funzione principale non è tanto garantire una conformità di comportamento dei dirigenti agli interessi del soggetto economico, quanto migliorare la *performance* organizzativa collaborando al miglioramento delle strategie e dei processi decisionali. Pertanto, gli amministratori dovrebbero essere principalmente esperti di governo e controllo in modo da fornire il miglior supporto possibile ai *manager* in ottica di collaborazione e sostegno reciproci (Hung, 1998).

Questo approccio teorico suggerisce che amministratori e dirigenti sono motivati, nella ricerca degli interessi di tutta l'azienda, da:

- il bisogno di raggiungere alti livelli di impegno quale forma di auto-realizzazione che si concretizza nel portare a termine una missione impegnativa e sfidante;
- l'esercizio della responsabilità e dell'autorità per ottenere il riconoscimento dai propri pari o dei propri referenti gerarchici (Christopher, 2010; Davis *et al.*, 1997; Donaldson e Davis, 1991).

La teoria dell'amministrazione fornisce la possibilità di rispondere appropriatamente alle diverse for-

ze e gruppi di interesse che, sia internamente sia esternamente, influenzano il governo e la gestione dell'azienda. È inoltre una teoria complementare alle altre citate ed ha il pregio di individuare una soluzione ai conflitti e alle tensioni nel rapporto di agenzia fra amministratori e azionisti. Tuttavia, l'attitudine degli amministratori a comportamenti virtuosi che perseguono il bene comune di tutti gli *stakeholder* aziendali si fonda su motivazioni che non sono sempre empiricamente verificabili (O'Connell, 2007).

Nella *resource dependency theory* (Pfeffer e Salancik, 1978) si ritiene che le imprese debbano essere gestite principalmente per adattarsi nel modo migliore all'ambiente generale e specifico nel quale operano. In questa prospettiva, gli amministratori devono garantire soprattutto il procacciamento delle risorse necessarie allo sviluppo sostenibile delle aziende. Per raggiungere questo scopo gli amministratori devono mantenere buone relazioni con gli *stakeholder* chiave esterni, in modo da garantire costanti flussi di risorse da e verso l'ambiente esterno. Se ne deduce che i membri dei *board* dovrebbero essere scelti attraverso meccanismi di cooptazione considerando principalmente la qualità delle relazioni intrattenute con gli interlocutori esterni (Cornforth, 2004: 13).

Infine, la teoria degli *stakeholder* (Freeman, 1984; Freeman e Evan, 1990) si contrappone a quella degli investitori poiché amplia la platea dei soggetti a favore dei quali l'azienda è gestita. Dal primigenio approccio opportunistico-strategico agli *stakeholder* proposto da Freeman (1984), in cui l'interazione tra impresa e *stakeholder* – cioè tutti quegli individui o gruppi che hanno un interesse nelle attività di un'impresa – veniva rappresentata attraverso il modello della "*hub and spoke*", si è passati ad un sistema di maggiore interazione, dialogo e responsabilità reciproche. In particolare, nell'ultimo decennio la letteratura ha enfatizzato il ruolo delle relazioni interattive e reciprocamente impegnate che costituiscono il contesto in cui si svolge l'attività di impresa basata su trasparenza e responsabilità (*disclosure and accountability*) (Andriof *et al.*, 2002: 9; Freeman *et al.*, 2010).

In coerenza con tale premessa, la dottrina (Hill e Jones, 1992) ha sviluppato la cosiddetta "*stakeholder-agency theory*", asserendo che gli amministratori agiscono come agenti degli *stakeholder*, i quali a loro volta fungono da mandanti. Per ottenere informazioni accurate sulle aspettative degli *stakeholder* e per fornire loro un autentico potere decisionale, le imprese dovrebbero adottare:

- strategie di coinvolgimento degli interlocutori aziendali;
- meccanismi di reclutamento di rappresentanti delle diverse categorie negli organi di governo e controllo;
- strumenti per fornire un ordine gerarchico alle loro aspettative, classificandoli in primari e secondari a seconda del loro livello di priorità stra-

tegica (Clarkson, 1995; Andriof e Waddock, 2002).

Trattandosi di un rapporto di agenzia, la teoria rivolge particolare attenzione ai possibili comportamenti opportunistici degli amministratori e ai costi di un modello di *governance* così configurato (Heinfeldt e Curcio, 1997).

Molta enfasi è stata posta in letteratura sulla distinzione fra le strutture di governo delle grandi società dell'Europa continentale e del Giappone (caratterizzate da un discreto coinvolgimento di talune categorie di *stakeholder*) e quelle dei paesi anglosassoni (contrassegnate da un quasi esclusivo orientamento verso gli azionisti). Tuttavia, questa analisi è stata primariamente utilizzata per spiegare le differenze nei modelli capitalistici, nella struttura proprietaria, nelle relazioni industriali e nel ruolo dei mercati borsistici all'interno dei contesti citati (Aguilera e Jackson, 2003). Minore attenzione, al contrario, è stata dedicata all'individuazione e alla valutazione dei meccanismi concretamente applicabili per garantire il coinvolgimento degli *stakeholder* nella *governance* aziendale attraverso la delega di potere decisionale o di funzioni di controllo (Clarke, 1998).

Ciò nonostante, sia talune associazioni professionali (ACCA, 2008), sia l'OECD (2009) hanno individuato proprio nelle lacune dei sistemi di *corporate governance* dei grandi gruppi bancari, industriali e finanziari una delle principali cause delle crisi economiche globali dell'ultimo decennio. In particolare, si ricorda la necessità di sistemi di *governance* caratterizzati dal decentramento del potere decisionale e dal coinvolgimento degli *stakeholder*. Peraltro, già agli inizi degli anni novanta Michael Porter raccomandava ai *policy maker* e alle società americane di nominare rappresentanti di clienti, fornitori, dipendenti e comunità locale all'interno dei consigli di amministrazione (Porter, 1992: 16).

In parallelo, la dottrina e la prassi professionale si sono interrogati anche sull'efficacia di regole societarie imposte dagli Stati nazionali o da organismi internazionali, valutando, al contrario, le potenzialità di nuovi sistemi adottati su base volontaria dalle imprese. È infatti ipotizzabile che le aziende possano progettare sistemi di *governance* in grado di prevenire in maniera efficace i rischi di comportamenti opportunistici, asimmetrie informative e conflitti di interesse meglio di quanto possa fare il legislatore (Turnbull, 2002a).

Il presente lavoro si inserisce nel solco della *stakeholder-agency theory* e presenta un modello di *governance* che, oltre a prevedere un coinvolgimento di talune tipologie di *stakeholder*, tenta di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei sistemi decisionali attraverso una rete diffusa di organi di governo, controllo ed *advisory*.

Dopo una rassegna dei principali limiti dei sistemi di governo monocratici ed il successivo inqua-

dramento del concetto di *network governance* (NG) in letteratura, nella sezione dedicata al *case study* si descrive la configurazione di governo adottata dal gruppo cooperativo spagnolo Mondragón. In particolare, si individuano i principali punti di forza che ne hanno garantito una sostenibilità sociale ed economica nel tempo e se ne evidenziano i limiti e le criticità. Infine, nelle conclusioni si tracciano alcune considerazioni di sintesi sui sistemi di NG, si indicano i limiti della presente ricerca e si fornisce un profilo sintetico dei suoi possibili sviluppi.

2 – I limiti dei sistemi monocratici

I sistemi di *governance* tradizionali, monistico in particolare, diffusi soprattutto nei contesti anglosassoni, sono caratterizzati da alcuni elementi di criticità che, nel corso del tempo, al crescere delle dimensioni aziendali, possono palesare limiti strutturali.

In primo luogo, un sistema di governo monocratico è esposto ad una graduale perdita di informazioni rilevanti nella comunicazione fra i diversi livelli gerarchici al crescere delle dimensioni aziendali (Turnbull, 2010).

È stato infatti dimostrato che una distribuzione diffusa del potere decisionale e dei sistemi di controllo attraverso strutture sociali informali e "*communities of practice*" che affiancano sistemi di *governance* tradizionali (monistici e gerarchici) può migliorare nel lungo termine le prestazioni di un'organizzazione. In particolare, un tale sistema può garantire una comunicazione più efficace ed efficiente a condizione che l'azienda non dipenda eccessivamente da dinamiche di mercato di breve periodo. In quest'ultimo caso, infatti, il sistema di governo e controllo gerarchico e centralizzato sembra ancora il migliore per gestire situazioni ambientali complesse e turbolente (Dupouët e Yıldızoğlu, 2006). In altri termini, la gerarchia e le comunità informali rappresentano modalità complementari per una *governance* efficace ed efficiente in situazioni di proprietà stabile con orientamento al ritorno economico-finanziario nel medio-lungo periodo (Bowles e Gintis, 2002). Tuttavia, la perdita di informazioni rilevanti si verifica anche nel passaggio delle informazioni fra i livelli esecutivi ed i massimi organi di governo in un percorso *bottom-up* (Turnbull, 2010). Parte della letteratura in materia sostiene che i massimi organi di governo necessitano unicamente di informazioni rilevanti ed essenziali e che, per questa ragione, una perdita di qualità e quantità di informazione lungo la "filiera" del sistema informativo non minacci seriamente la qualità del processo decisionale (Thomas *et al.*, 2009). Secondo questo ragionamento le inevitabili asimmetrie informative fra i livelli inferiori e superiori della gerarchia sarebbero ridotte ricorrendo alla diffusione della fiducia e della cultura aziendale. È comunque evidente che un sistema gerarchico e centralizzato riesce difficilmente a diffondere

fiducia fra i diversi livelli. Una possibile soluzione a tale problema potrebbe essere, pertanto, l'incremento del numero di canali di comunicazione fra i diversi livelli gerarchici anche ricorrendo a strutture sociali informali, piuttosto che concentrare tutti gli sforzi sul miglioramento dell'unico canale esistente (Turnbull, 2002a). A ciò si aggiunga che, al crescere delle dimensioni aziendali, l'organo monocratico è destinato a gestire un carico crescente di informazioni eterogenee con analoghi livelli di priorità. L'azienda, in questo contesto, è sottoposta ad un elevato rischio di ingovernabilità, per l'impossibilità di un sistema di essere gestito in presenza di un numero eccessivo di variabili, se non ricorrendo a molteplici organismi di controllo (Ashby, 1968). Il rischio, al crescere delle dimensioni aziendali, è pertanto quello di un sovraccarico di compiti e funzioni in capo ad amministratori e dirigenti che tenderanno a fornire soluzioni stereotipate basate su preconcetti, norme comportamentali generali e paradigmi di controllo (Carter e Lorsch, 2004). Un sistema di governo monocratico, inoltre, non è sempre in grado di garantire l'indipendenza di un congruo numero di amministratori. Infatti, nell'ambito di *board* ristretti è difficile inserire un numero adeguato di amministratori indipendenti, che, come noto, non dovrebbero intrattenere né avere intrattenuto in periodi recenti, neppure indirettamente, con la società o con soggetti ad essa legati, relazioni tali da condizionarne l'autonomia di giudizio (Borsa Italiana-Comitato per la *Corporate Governance*, 2006). Pur non esistendo in letteratura una definizione univoca di indipendenza degli amministratori (Brennan e McDermott, 2004), generalmente esiste una tacita aspettativa che gli amministratori indipendenti possano svolgere in maniera più efficace un'attività di controllo e monitoraggio delle attività dei dirigenti, riducendo i costi di agenzia derivanti dal processo di separazione fra proprietà e controllo. Le evidenze empiriche univoche sul legame fra indipendenza dei *board* e migliori *performance* economico-finanziarie delle aziende sono contraddittorie (Bhagat e Black, 1999, 2002; Buchholtz e Ribbens, 1994). Tuttavia, l'indipendenza è oggi un requisito richiesto da molte norme e codici di autodisciplina a livello globale (Gupta e Fields, 2009).

Da quanto delineato è evidente che la presenza di un unico organo di governo, spesso ristretto a pochi amministratori, non consente, per ragioni pratiche di rappresentanza degli azionisti, di avere una maggioranza qualificata di amministratori indipendenti (esecutivi e non) all'interno dei consigli.

Inoltre, un organo di governo monocratico tende a stabilire contatti e relazioni dirette con gli organi demandati alla revisione contabile esterna. Al contrario, come noto, la dottrina raccomanda un'ampia indipendenza dei revisori dal *board* esecutivo per garantire l'affidabilità delle verifiche condotte sulla contabilità e il bilancio (Power, 1997: 132). Peraltro,

la letteratura in materia ha spesso ricordato come un elevato grado di indipendenza degli amministratori coadiuvi e sostenga l'indipendenza degli organi di revisione (Spira, 1999: 263). È stato anche osservato come condizioni aziendali di concreta operatività dell'*auditor* che favoriscano un clima di indipendenza dal soggetto controllato creino un circolo virtuoso che migliora i risultati dell'attività di revisione (Power, 1997). Tradizionalmente, nell'ambito della letteratura sui controlli, l'indipendenza dei revisori è distinta in sostanziale o professionale (*independence in fact*) e formale (*independence in appearance*) (Wallman 1996, Falk e Frucot, 1997). Con riferimento a quest'ultima è necessario prevenire situazioni nelle quali l'indipendenza del revisore potrebbe essere minacciata da un insufficiente distacco fra controllato e controllore, onde non minare la qualità delle attività di verifica. La presenza di un organo monocratico tende a rafforzare i legami fra il revisore e gli amministratori poiché non esistono, come avviene nel sistema dualistico, corpi intermedi, o addirittura sovraordinati, che garantiscono tale distacco formale. Ai rischi richiamati si aggiunge quello di comportamenti opportunistici da parte degli amministratori in assenza di un adeguato sistema di bilanciamento dei poteri. Secondo la teoria dell'agenzia e la *resource dependence theory*, infatti, i componenti di un organo monocratico sono più soggetti al rischio di comportamenti opportunistici dannosi per l'impresa rispetto a quelli di organi multipli di governo (Sundaramurthy e Lewis, 2003; Daily e Schwenk, 1996). In particolare, Daily e Dalton (1994) hanno dimostrato come le aziende soggette a fallimento siano più frequentemente associate a sistemi di *governance* fortemente centralizzati e gerarchici, con pochi amministratori indipendenti ed un comportamento conflittuale dei *Chief Executive Officer* (CEO), i quali, per garantire il proprio successo personale, tendono a privilegiare strategie di ritorno economico di breve periodo. Il sistema dei rischi delineato, unitamente ad uno scarso coinvolgimento di rappresentanti di interlocutori diversi dagli azionisti, supportano la tesi di un sistema di *governance* più flessibile, *multistakeholder*, decentralizzato e diffuso nella struttura aziendale.

3 – Caratteristiche della *network governance*

L'espressione *network governance* è stata originariamente coniata dalla letteratura in materia di economia industriale per riferirsi ad una rete di selezionate, durevoli e strutturate organizzazioni (imprese ed enti *non profit*) impegnate nella creazione di prodotti e servizi attraverso una collaborazione caratterizzata da implicito contratto aperto che si adatta all'ambiente di concreta operatività. In questo senso, la NG è un modello concettuale riferito principalmente alle reti di

imprese e ai distretti industriali (Jones, Hesterly e Borgatti, 1997: 914).

Con il tempo, tuttavia, l'espressione è stata mutuata per descrivere sistemi di governo e controllo interni ad un'azienda.

Storicamente, inoltre, i sistemi di NG rappresentano, come molte altre idee e proposte sviluppatesi in seno alle scienze sociali, un'intuizione imprenditoriale che ha preceduto la loro trattazione in letteratura (Turnbull, 2002b).

Un caso di scuola, in questo senso, al quale la dottrina ha fatto spesso riferimento, è quello del gruppo Visa International prima della sua quotazione in borsa avvenuta nel 2007 ed a seguito della quale sono intervenuti significativi cambiamenti nella *governance* per adeguarsi alla legislazione nordamericana per le imprese quotate.

Si trattava di un gruppo con oltre 20.000 soci in tutto il mondo (in prevalenza banche ed intermediari finanziari) per la fornitura del servizio di carta di credito.

Centinaia di consigli e comitati governavano le singole aree geografiche riconducibili al gruppo Visa, ciascuna di esse con proprie regole e meccanismi di governo e controllo.

In particolare, i singoli gruppi e comitati avevano (Hock, 1999: 137-139):

- il potere di nominare o sfiduciare i propri rappresentanti a livello *corporate*;
- la possibilità di approvare piani di cooperazione fra le banche del gruppo;
- il diritto di fissare in via autonoma le commissioni per l'area geografica di pertinenza senza chiedere preventiva autorizzazione;
- una conoscenza limitata – e talvolta nulla – del funzionamento del sistema a livello *corporate*¹.

Una tale struttura, oltre a valorizzare il ruolo del *management* ad ogni livello del gruppo, evitava il sovraccarico di informazioni per gli amministratori di Visa International che potevano delegare potere decisionale agli amministratori ed ai dirigenti delle società locali².

¹ Del resto anche gli amministratori di Visa International non avevano la visione completa di ciò che accadeva a livello locale.

² La struttura del gruppo era ispirata ai seguenti principi:

- ogni impresa o individuo aderente al sistema possedeva la stessa quota di partecipazione al capitale sociale e vantava, pertanto, gli stessi diritti;
- il potere decisionale e le funzioni direttive dovevano essere distribuite fra i diversi partecipanti nella maniera più ampia possibile evitando accentramenti;
- la *governance* doveva essere distribuita e delocalizzata territorialmente escludendo che singoli

Traendo spunto dal caso Visa International, con l'espressione NG si intende, in conformità alla più recente dottrina internazionale in materia, "una scomposizione ed una distribuzione efficiente dei processi informativi e di controllo aziendali all'interno della struttura organizzativa" (Williamson, 1985: 283, t.d.a.) che consenta di riconoscere i "limiti neurofisiologici di amministratori e dirigenti" nella gestione delle informazioni aziendali (Williamson, 1975: 21, t.d.a.).

Come sottolineato da Mathews (1996: 248), i sistemi di governo a rete basati su un'architettura olistica (Mella, 2005) consentono la riduzione dei passaggi nella trasmissione delle informazioni, favorendo una maggiore comprensibilità e fruibilità dei dati.

Pur trattandosi di un modello aperto a molteplici interpretazioni ed applicazioni pratiche, la NG costituisce un'articolazione delle funzioni di governo e controllo in centri decisionali interdipendenti definiti, da parte della dottrina, come un unico *compound board* (Turnbull, 2002b: 1).

Con questa espressione si intende "*any system of governance that has two or more control centres which are constitutionally different on a non-trivially basis*" (Turnbull, 2002b: 2).

Il *compound board*, insieme omogeneo di organi di governo e controllo, può essere costituito in base allo statuto aziendale o in conseguenza di una richiesta dell'assemblea sociale³.

partecipanti o istituzioni, o combinazioni di questi, potessero assumere decisioni o delibere valide e vincolanti per l'intero gruppo;

- la struttura stessa del sistema doveva essere estremamente malleabile e adattabile nel tempo attraverso processi di auto-rigenerazione con il solo vincolo di garantire la durabilità nel tempo dell'iniziativa imprenditoriale;
- il gruppo doveva essere aperto al cambiamento organizzativo e accettare le diverse articolazioni che le singole sedi nazionali o locali avessero deciso di adottare.

³ Esempi elementari di *compound board* sono rintracciabili nell'Europa continentale, quale adesione al modello dualistico, con particolare riferimento alle Germania e all'Olanda e, nell'ultimo decennio, a molti altri Stati, fra i quali anche l'Italia, a seguito di riforme del diritto commerciale. Si tratta della previsione, accanto al consiglio di gestione, di un consiglio di sorveglianza con poteri variabili a seconda dei contesti nazionali quali la nomina e revoca degli amministratori e l'iniziativa dell'azione di responsabilità nei confronti di quest'ultimi. Le modalità di elezione del consiglio di sorveglianza variano molto nelle diverse normative, potendo prevedere anche rappresentanze più o meno qualificate di *stakeholder* aziendali (dipendenti e finanziatori in particolare) all'interno di

In linea generale e prescindendo da contesti specifici, la letteratura riporta numerosi esempi nei quali le organizzazioni umane hanno maggiori possibilità di prevenire i rischi di fallimento e di perseguire in maniera efficace ed efficiente i propri obiettivi in presenza di:

- una distribuzione capillare delle informazioni a tutti i livelli gerarchici attraverso canali paralleli (Shannon e Weaver, 1949);
- un potere decisionale decentrato e delegato, con differenti gradi di intensità ai diversi livelli della struttura aziendale (Von Neumann, 1947);
- una pluralità di soggetti o organi delegati al controllo (Ashby, 1968).

In questo senso la NG dovrebbe ridurre il rischio di prendere decisioni in contesti di razionalità limitata (Williamson, 1985) e consentire una redistribuzione delle informazioni ai diversi livelli gerarchici, evitando sovraccarichi per amministratori e *manager* (Williamson, 1985).

A supporto di tali tesi esistono una serie di principi della cibernetica: come noto, infatti, all'interno della teoria sistemica, l'azienda è concepita come un sistema cibernetico, capace di auto-adattamenti e di reazione ai cambiamenti ambientali che sfruttano meccanismi di *feed-back* e di *feed-forward* (Beer, 1973; Bertini, 1990; Forrester, 1974).

In particolare, secondo Von Neumann (1947) il rischio di commettere errori è proporzionale al grado di accentramento del potere in unico soggetto e al livello di complessità delle decisioni in capo a questo. Tale rischio si riduce drasticamente accogliendo i pareri di soggetti interni ed esterni al sistema e delegando loro potere decisionale.

Inoltre, la pluralità di canali e mezzi informativi indipendenti consente di ridurre, fino quasi ad annullare, il rischio di prendere decisioni sulla base di informazioni errate o distorte (Beer, 1995: 282).

Analoghe considerazioni possono essere svolte con riferimento ai soggetti incaricati del controllo: la teoria dei sistemi ha formulato il principio generale per il quale il numero di supervisori e controllori deve essere pari alla quantità di attività da verificare (Ashby, 1968). La conseguenza logica di tale principio è che un controllo completamente centralizzato sia inefficace in un sistema complesso (Mathews, 1996: 41).

tale organo. Particolarmente noto, in questo senso, è il modello di cogestione tedesco, basato su una presenza qualificata dei dipendenti, tramite i loro organi di rappresentanza, all'interno del consiglio di sorveglianza. In situazioni particolari, come quella affrontata nel *case study*, al vero e proprio consiglio di sorveglianza si possono affiancare altri organi fra i quali un *Watchdog Council* ed un consiglio sociale (*Social Council*) per la cui illustrazione rinviamo al paragrafo successivo.

Un altro principio della cibernetica a sostegno della NG è enunciato da Ashby (1968: 265): in sistemi complessi è impossibile applicare in maniera estensiva ed efficace una norma o un regolamento se non ricorrendo ad un approccio indiretto (*supplementation*) che prevede la delega di potere da parte degli organi centrali e un meccanismo di auto-controllo da parte di quelli periferici.

Un sistema basato sulla delega di poteri e sull'autoregolamentazione, orientate possibilmente da incentivi a livello *corporate*, necessita di un sistema informativo adeguato che fornisca agli *stakeholder* e agli organi periferici le informazioni necessarie per valutare l'operato dei *controller* e dei *manager*. Applicando un sistema di incentivi e disincentivi e prevedendo la possibilità di nomina e sfiducia individuale, gli *stakeholder* e gli organi periferici sono in grado di sostituire rapidamente amministratori inefficaci ed inefficienti a livello *corporate* (Turnbull, 2010).

Operando secondo questa logica la NG è potenzialmente in grado di sopperire ad alcuni dei limiti dei sistemi di governo accentrati e monocratici ricordati in precedenza.

Con riferimento alla perdita di informazioni rilevanti, gli amministratori ed i *manager* esprimono un grande interesse verso la diversificazione delle fonti di informazioni (McKinsey, 2007). Analogamente a quanto avviene nell'ambito dell'*information technology* (IT) e, più in particolare, nei sistemi di *business engineering*, l'efficacia della comunicazione si rafforza creando canali paralleli di diffusione dei dati, in modo da generare *output* informativi alternativi. È dunque ipotizzabile che i consigli di amministrazione ricevano informazioni da più canali informativi, attingendo a tutti i livelli della struttura gerarchica o ricorrendo ad una consultazione sistematica e organizzata degli *stakeholder* (Turnbull, 2010).

Rispetto al rischio di scarsa affidabilità dei sistemi informativi aziendali, nella NG il controllo trasversale degli *stakeholder* e degli organi periferici può contribuire a garantire la correttezza, la significatività e la completezza delle informazioni (Logue e Yates, 2006). Tale controllo può avvenire sia attraverso *stakeholder panel* con ruolo di *staff*, sia coinvolgendo direttamente – sotto forma di rappresentanze cooptate o democraticamente elette – finanziatori, dipendenti, fornitori, clienti, comunità locale. Un effettivo *stakeholder engagement*, che non si esaurisca in un contenimento degli interessi volto a placare le loro aspettative (*stakeholder management*), darebbe corpo ad un impegno vicendevole verso la risoluzione delle questioni che dovessero emergere nelle relazioni fra l'azienda ed il suo ambiente circostante. Dallo *stakeholder engagement* scaturirebbero sia benefici mutualistici per l'azienda ed i suoi *stakeholder* (Phillips, 1997), sia diritti e doveri reciproci (Andriof e Waddock, 2002: 19; Sciarelli, 2007; Rusconi, 2006) se-

condo un modello a rete che interpreta le relazioni in senso biunivoco invece che *one-way* (Rowley, 1997). Peraltro, la letteratura già in passato ha raccomandato forme di allargamento delle *governance* aziendale tramite (Sacconi, 2005: 132):

- l'attribuzione della rappresentanza informale degli *stakeholder* agli amministratori indipendenti;
- l'obbligo di rendicontazione trasparente e oggettivo su tutte le materie di interesse degli interlocutori;
- la salvaguardia della fiducia e della reputazione dell'impresa presso tutti i portatori di interesse attraverso un continuo confronto con le loro opinioni e giudizi.

Per quel che concerne il sovraccarico di compiti in capo ad amministratori e dirigenti, la NG consente di sgravare il loro lavoro attraverso deleghe, decentramenti e delocalizzazioni.

Infine, la NG introduce un sistema di controlli e contrappesi (*checks and balances*) per la gestione dei conflitti di interesse, con particolare riferimento a quello della nomina e remunerazione dell'eventuale revisore esterno. Una suddivisione del potere fra due o più *board* consente, almeno in via teorica, di gestire con maggiore credibilità il conflitto di interesse, ad esempio sottoponendo all'approvazione di un comitato di *stakeholder* esterni la nomina del revisore. Più in generale, una separazione delle responsabilità e una distribuzione equanime delle deleghe fra più organi, che eviti accuratamente i più macroscopici conflitti di interesse, permette di diminuire significativamente il rischio di comportamenti opportunistici o fraudolenti (Turnbull, 2010).

4 – Il caso Mondragón

L'obiettivo del paragrafo è illustrare come i concetti della NG sin qui esposti possano essere concretamente attuati e quali siano i meccanismi che concorrono alla riduzione dei rischi esaminati.

Sulla scorta di tale obiettivo, è stata definita la metodologia di ricerca da adottare.

Lo studio di caso di tipo paradigmatico si è rivelato fin da subito la metodologia più appropriata. Infatti, il *single case study* permette la rappresentazione di una situazione unica o estrema (Yin, 1994), nella quale è agevole indagare le modalità applicative dei concetti teorici della NG ed isolare quei meccanismi che potrebbero concorrere alla ipotetica riduzione delle tipologie di rischio aziendale individuate. Peraltro, ciò permette "la generazione di un sistema di ipotesi ancora vicine al concreto, ma che tuttavia superino la constatazione di banali interdipendenze e siano già sufficientemente valide e significative perché si possa pensare di verificarle in una fase ulteriore" (Crozier, 1969). Adottando tale approccio, si è resa necessaria l'individuazione del soggetto da indagare. Il processo di selezione si è basato sulla ricerca dei

soggetti maggiormente rappresentativi della NG attraverso l'analisi della letteratura internazionale in materia. In particolare, sono state individuate quelle società per le quali era disponibile documentazione proveniente da fonti non correlate o collegate fra loro, così da consentire un riscontro incrociato delle informazioni raccolte. Infine, il soggetto di studio è stato selezionato attribuendo rilevanza alla realtà maggiormente rappresentativa in termini di:

- sostenibilità storica delle *performance* reddituali e occupazionali;
- estrema applicazione del principio di *compound board* all'interno della struttura organizzativa.

Successivamente sono state individuate le domande che hanno guidato il *case study*, al fine di testare le ipotesi di ricerca.

In merito alla perdita di informazioni rilevanti da parte degli amministratori e dei *manager*, sono stati predisposti i seguenti quesiti:

- *Come sono strutturati i canali paralleli di diffusione dei dati capaci di generare output informativi alternativi?*
- *Come concorrono tali canali alla riduzione del rischio in discussione?*

Con riferimento al sovraccarico di compiti in capo ad amministratori e dirigenti, le domande poste sono state le seguenti:

- *Come sono frazionati i processi decisionali ed i poteri tra i diversi organi?*
- *Come contribuisce tale frazionamento alla riduzione del rischio in discussione?*

Infine, la limitazione dei comportamenti opportunistici degli amministratori e dei conflitti di interesse è stata indagata attraverso i seguenti quesiti:

- *Come sono separati i poteri e le responsabilità fra i diversi organi?*
- *Come avviene il controllo reciproco tra loro?*
- *La separazione delle responsabilità ed il controllo reciproco come contribuiscono alla riduzione dei rischi in discussione?*

La natura delle domande permette di classificare la ricerca come "esplicativa" (Yin, 1994), sebbene ciò non escluda la simultanea presenza di caratteri tipici di studi esplorativi (Turrini, 2002). A seguito dell'individuazione del soggetto dell'indagine e dei quesiti di ricerca, ha avuto inizio la raccolta di documentazione, proveniente da una pluralità di fonti. Il fine è stato garantire un controllo incrociato delle informazioni raccolte, avvalorando le evidenze stesse (Tellis, 1997). Inoltre, la documentazione è stata selezionata da fonti appartenenti a contesti culturali disomogenei (contributi scientifici e professionali) per garantire un ulteriore controllo sui dati. Le informazioni di fonti terze sono state confrontate con la documentazione ufficiale dell'impresa indagata (bilanci e relazioni sulla gestione). Alla raccolta delle informazioni è seguita la loro archiviazione all'interno di un *database* (Tellis, 1997) che ha consentito di incrociare e

verificare i dati e di sistematizzarli in funzione degli obiettivi della ricerca. In particolare, il processo di sistematizzazione del *database* ha permesso la ricostruzione delle mappe delle interrelazioni tra gli organi di governo (Figg. 3 e 4). Sulla base delle premesse appena esposte, è stato selezionato il caso di studio Mondragón, un gruppo di cooperative di lavoro (Clamp, 2003: 2) localizzato nei paesi baschi del nord della Spagna, frutto di un movimento iniziato nel 1956 nell'omonima città e la cui organizzazione è caratterizzata da un complesso sistema di organi interni decentrati (Turnbull, 2000: 199). Il sistema Mondragón rappresenta, ad oggi, uno dei più significativi

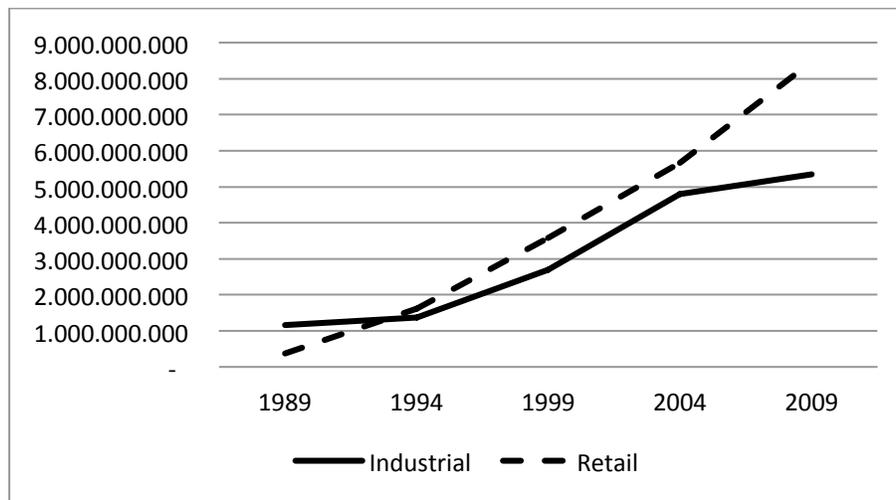
esempi di NG a livello internazionale. Le cooperative che lo costituiscono si pongono l'obiettivo di perseguire livelli di efficienza e crescita sia in condizioni economiche favorevoli che avverse (Thomas e Logan, 1982: 126-127) ed il gruppo è considerato una delle più importanti aggregazioni di cooperative di lavoro a livello internazionale (Garcia, 1970; Mathews, 1999; Whyte e Whyte, 1991, Clamp, 2003). Considerata, inoltre, la presenza di una vasta e differenziata letteratura riguardante Mondragón, si è ritenuto il caso consono e significativo per lo studio, in quanto rispondente alla totalità delle caratteristiche in precedenza evidenziate.

Figura 1 – Evoluzione del numero di lavoratori nelle cooperative afferenti a Mondragón tra il 1956 ed il 2009



Fonte: sito web Mondragón

Figura 2 – Evoluzione del fatturato di Mondragón (in euro) delle aree industria e *retail* tra il 1989 ed il 2009



Fonte: sito web Mondragón

Attualmente il sistema Mondragón è costituito da 256 organizzazioni, di cui circa la metà imprese cooperative, coinvolge oltre 100.000 persone (Freundlich *et al.*, 2009: 4) e presenta un fatturato 2009 di 14.780 milioni di euro in quattro aree di affari (industriale, finanziaria, *retail* e *knowledge*) attraverso una massiccia presenza internazionale in 17 paesi (Figg. 1 e 2). Storicamente il successo di Ulgor, la prima impresa del gruppo⁴, incoraggiò la costituzione di nuove cooperative, la cui informale collaborazione generò un virtuoso processo di crescita del sistema (Clamp, 2003: 11-12). Alla fine degli anni cinquanta furono costituite le prime cooperative di supporto, destinate all'erogazione di servizi bancari, previdenziali, assicurativi, di ricerca e sviluppo e formativi (Freundlich *et al.*, 2009: 6). L'informale affiliazione delle imprese e delle organizzazioni di supporto⁵ si trasformò gradualmente in una rete strutturata ed integrata; iniziò così il processo di aggregazione in gruppi delle cooperative industriali di base. Nel 1991 fu costituita Mondragón Corporacion Cooperativa (dal 2008 semplicemente Mondragón), struttura centralizzata cui venne affidata la *governance* ed il coordinamento strategico dei gruppi e delle cooperative di supporto.

Le cooperative del sistema Mondragón non sono organizzate in modo gerarchico, bensì in una rete auto-governata (Turnbull, 2002a: 18), coordinata da una struttura centralizzata (Freundlich *et al.*, 2009: 9). Il

⁴ I soci fondatori di Ulgor furono ex studenti della scuola istituita da José María Arizmendiarieta, un sacerdote cattolico destinato alla città di Mondragón nel 1941. Secondo molti analisti la nascita e lo sviluppo del gruppo sono strettamente legati all'attività del fondatore oltre che all'influenza da questi esercitata sui soci delle prime cooperative (Freundlich *et al.*, 2009: 4).

⁵ Inizialmente le politiche comuni e gli accordi sulla *governance* furono definiti dalle singole cooperative attraverso la partecipazione nelle organizzazioni di supporto strutturate come cooperative di secondo livello. In quest'ultime gli organi assembleari erano composti sia dai soci-lavoratori sia da rappresentanti delle singole imprese che avevano concorso alla loro costituzione (Freundlich *et al.*, 2009: 6). Particolarmente rilevante da un punto di vista sia strategico che organizzativo era la partecipazione in *Caja Laboral Popular*, la banca cooperativa di Mondragón costituita nel 1959 per promuovere lo sviluppo del sistema cooperativo. A tale istituzione è tuttora riconosciuto un importante ruolo di supervisione sulla gestione e sulle regole di funzionamento delle singole cooperative di base (Turnbull, 2000: 209-213; Arrieta e Ormaechea, 1994).

sistema di *governance* delle cooperative di base (Fig. 3) è strutturato in quattro organi:

- l'assemblea generale (*General Assembly*);
- il consiglio di sorveglianza (*Supervisory Board*);
- il *Watchdog Council*;
- il consiglio sociale (*Social Council*)

ed un *Management Council* opera in modo informale (Turnbull, 2000: 209)⁶.

L'assemblea generale è il più alto organo di governo, rappresenta la proprietà, è composta da tutti i soci lavoratori⁷ ed elegge e revoca il *Watchdog Council* ed il consiglio di sorveglianza⁸ (incluso il relativo Presidente), affidando a quest'ultimo i poteri gestionali. Il consiglio di sorveglianza è l'organo cui è demandata la rappresentanza dell'impresa ed è responsabile della strategia di lungo periodo delle cooperative di base⁹. Composto solitamente da dodici membri (Turnbull, 2000: 211), monitora le *performance* dell'impresa, nomina, controlla e revoca l'amministratore delegato (CEO) ed approva le sue scelte sulla designazione dei direttori esecutivi (Freundlich *et al.*, 2009: 9).

Il CEO ed i direttori esecutivi rappresentano il *management* dell'impresa e non possono al contempo far parte del consiglio di sorveglianza. Quest'ultimo delega al *management* l'organizzazione delle attività operative (Turnbull e Pirson, 2010: 10). Il *Management Council* esercita una funzione consultiva del consiglio di sorveglianza e del *management* ed è composto da membri di entrambi gli organi, nonché da eventuali esperti esterni (Turnbull, 2000: 211-212). Il consiglio sociale ha il compito di favorire la comunicazione tra i soci, il *management* ed il consiglio di sorveglianza e rappresenta gli interessi e le aspettative dei lavoratori nei processi decisionali dell'impresa (Freundlich *et al.*, 2009: 9).

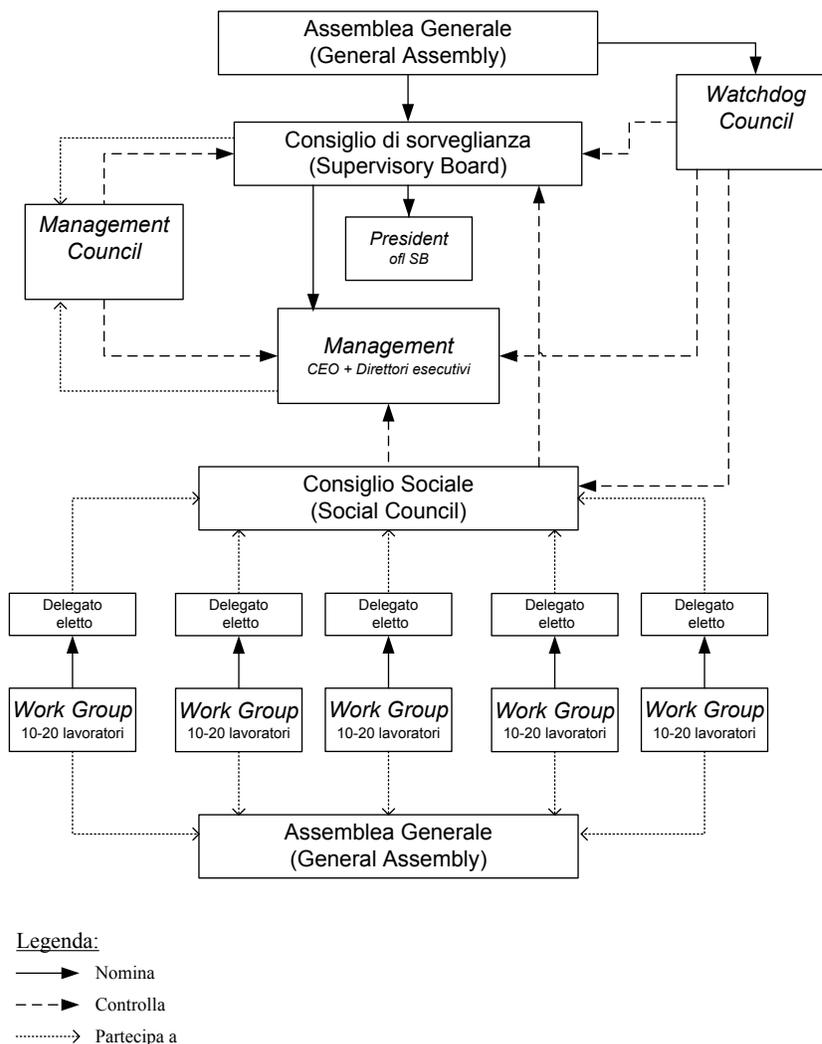
⁶ Mentre l'assemblea generale, il consiglio di sorveglianza e il *Watchdog Council* sono organi previsti dalla legislazione cooperativa spagnola (Legge 27/1999), il *Management Council* ed il consiglio sociale rappresentano una innovazione di Mondragón.

⁷ Il diritto di voto è riconosciuto secondo il principio del voto capitaro. Alcune cooperative includono tra i soci altri *stakeholder* primari oltre ai lavoratori (Turnbull, 2000: 213).

⁸ Per ogni posizione di amministratore devono essere garantite tre candidature, proposte, rispettivamente, dal consiglio sociale, dallo stesso consiglio di sorveglianza (in quanto il rinnovamento del consiglio avviene in modo parziale) e dall'assemblea generale (Mollner, 1991: 145).

⁹ In questo processo sono coinvolti gli *stakeholder* strategici, verso i quali il consiglio di sorveglianza ha un dovere di *accountability*.

Figura 3 – Il sistema di governance delle cooperative di base di Mondragón



Fonte: nostra rielaborazione da Turnbull, 2000: 210.

Le sue competenze sono la formulazione di proposte in grado di influenzare le decisioni degli organi di governo, la trasmissione ai soci-lavoratori delle informazioni ricevute e la proposizione delle iniziative dei soci agli organi di vertice¹⁰. Il consiglio sociale è composto da delegati eletti da sezioni di 10-20 lavoratori (definiti gruppi di lavoro) ed il procedimento della loro nomina garantisce una relativa indipendenza sia dal consiglio di sorveglianza sia dal *manage-*

ment (Turnbull, 2000: 212)¹¹. Il *Watchdog Council* svolge le funzioni di:

- revisione interna della contabilità e del bilancio¹²;

¹⁰ In particolare, sono riservate al consiglio sociale le scelte inerenti la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, la previdenza sociale integrativa, i livelli salariali, la gestione degli ammortizzatori sociali. Le decisioni in tali materie sono vincolanti sia per l'organo di sorveglianza sia per la dirigenza.

¹¹ Attraverso la previsione di norme che vincolano l'accesso alla carica di delegato ai lavoratori con una retribuzione non elevata, viene inibita la presenza di *senior manager* nel consiglio sociale.

¹² Secondo la normativa spagnola le cooperative sono inoltre soggette all'attività di revisione esterna della contabilità e del bilancio qualora la società ecceda almeno due delle soglie dimensionali previste per la redazione del bilancio d'esercizio in forma abbreviata (Reglamento de Desarrollo de la Ley 19/1988 de 12 de Julio de Auditoría de Cuentas, Disposiciones adicionales Sexta; Molina Llopis 2007: 113). In questo caso i revisori contabili (o la società di revisione) so-

- supervisione della generale condotta del *management*, del consiglio di sorveglianza e del consiglio sociale;
- *ombudsman* (Mollner, 1991: 154)

ed è composto da tre membri nominati tra i soci¹³ dall'assemblea generale (verso la quale ha un obbligo di *accountability*), per conto della quale può richiedere agli organi controllati qualsiasi tipo di informazione (Turnbull, 2000: 213).

Il modello analizzato, pur essendo un riferimento per la maggioranza delle cooperative di base di Mondragón, presenta alcune varianti all'interno del *network*. In particolare, le cooperative di supporto sono caratterizzate dalla presenza di rappresentanti dei principali *stakeholder* all'interno dei propri consigli di sorveglianza (Turnbull, 2001: 15).

La struttura delle cooperative di base è replicata per i dodici gruppi che rappresentano organismi di secondo livello composti da cooperative industriali che sono in diretto e reciproco rapporto commerciale (Turnbull, 2000: 218-219). L'assemblea generale è formata da rappresentanti degli organi di sorveglianza, di *Watchdog* e del *Management Council* delle cooperative di base afferenti al gruppo ed elegge il *General Council*. Quest'ultimo è un organo di coordinamento del gruppo ed è responsabile per la definizione di un sistema amministrativo, contabile e legale comune, per la rappresentanza del gruppo con le imprese esterne e per la creazione di nuove cooperative. L'attività del *General Council* è monitorata da un consiglio sociale, formato da delegati di ciascun consiglio sociale delle cooperative di base afferenti al gruppo (Turnbull, 2000: 219). I rappresentanti dei diversi gruppi si riuniscono periodicamente assieme a quelli delle cooperative di supporto, garantendo una collaborazione reciproca (Turnbull, 2000: 219-220).

Gli organismi e le strutture sinora analizzati sono distribuiti in tre principali aree di attività (industriale¹⁴, finanziaria e *retail*) alle quali si affiancano organizzazioni cooperative destinate alla gestione della

no nominati dall'assemblea generale (Legge 27/1999). Pertanto, la revisione esterna è obbligatoria sia per Mondragón (Rolland, 2006) sia per le cooperative del gruppo che eccedono le soglie per la redazione del bilancio in forma abbreviata.

¹³ Considerate le funzioni del *Watchdog Council*, sono spesso nominati suoi componenti i soci che hanno comprovate competenze professionali (Gorroñogoitia, 1994: 10). Tuttavia, all'interno dell'organismo possono essere nominati anche esperti indipendenti (Art. 38, comma 3, Legge 27/1999).

¹⁴ L'area industriale è a sua volta organizzata in divisioni, ciascuna afferente ad una specifica attività.

conoscenza (ricerca e sviluppo, formazione ed educazione) (Freundlich *et al.*, 2009: 9) (Fig. 4).

La *governance* della rete Mondragón è affidata al *Cooperative Congress* ed alla *Standing Committee*. Il primo organo è composto da membri eletti da tutte le cooperative del sistema ed è deputato a definire le politiche generali di riferimento per le imprese associate. Il secondo rappresenta il consiglio di amministrazione di Mondragón ed è composto da membri non eletti direttamente dal congresso cooperativo bensì dai *General Council* dei gruppi. La *Standing Committee* cura lo sviluppo delle politiche del congresso e la supervisione delle *performance* globali di Mondragón. Inoltre, nomina e vigila sull'operato dei membri del proprio *General Council* e del suo Presidente (che detiene il potere esecutivo), i quali, congiuntamente, sono responsabili del coordinamento della strategia generale e dell'offerta di servizi alle organizzazioni associate¹⁵.

I componenti del *General Council* non dispongono di un'autorità esecutiva vera e propria, in quanto non possono imporre una loro decisione ad una cooperativa di base, poiché queste, pur aderendo al sistema, mantengono la loro autonomia legale e, in larga misura, anche operativa.

L'indipendenza delle cooperative di base è fondata su regole di ingresso e uscita dal *network* ispirate a principi di autonomia decisionale (Freundlich *et al.*, 2009: 9-10).

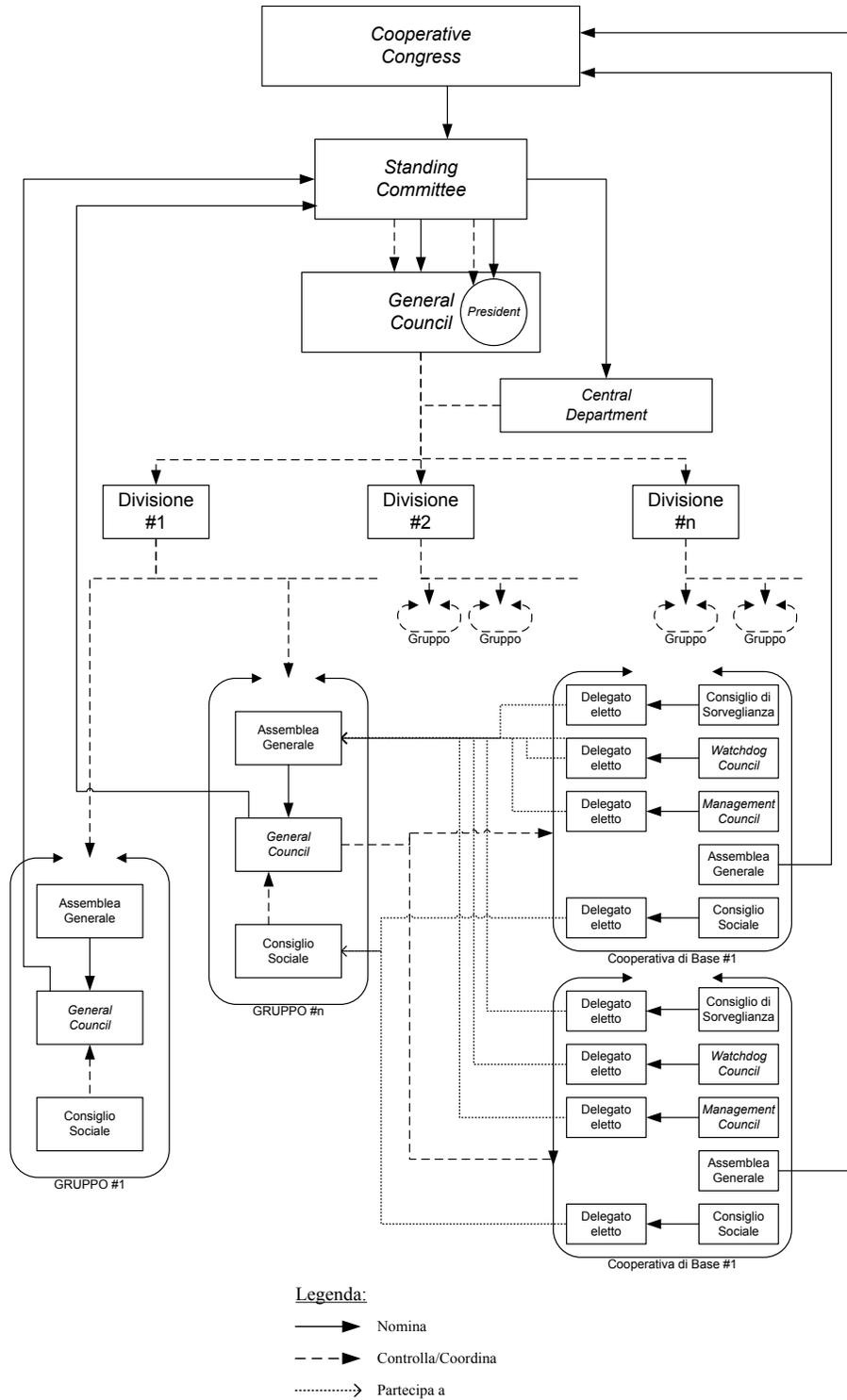
Il rapporto tra la cooperativa di base, la sovrastruttura di afferenza e il *General Council* di Mondragón è di natura bidirezionale, poiché si basa su un continuo interscambio di comunicazione ed una incessante negoziazione delle decisioni. In questo modo il rapporto gerarchico è, di fatto, corretto da principi di democraticità e partecipazione.

In sintesi, considerando che le decisioni operative e l'autorità ultima risiedono sostanzialmente nelle mani dei soci-lavoratori delle cooperative di base, è possibile asserire che la struttura manageriale di Mondragón rappresenta un "conglomerato invertito" rispetto ad un normale sistema gerarchico (Freundlich *et al.*, 2009: 11).

Indipendentemente dal livello organizzativo esaminato, il principio generale è garantire un processo istituzionalmente protetto di auto-governo, attraverso il quale gli *stakeholder* – dai quali dipende l'esistenza della cooperativa – dispongano di informazioni adeguate e di un effettivo potere di controllo (Turnbull, 2000: 209).

¹⁵ Rientrano in questi compiti: la pianificazione strategica, la ricerca di economie di scala, di sinergie, di nuove tecnologie, lo sviluppo di nuove attività, l'assistenza in periodi di difficoltà, l'offerta di consulenze legali, lo sviluppo organizzativo, l'internazionalizzazione, le pubbliche relazioni.

Figura 4 – Il sistema di *governance* di Mondragón



Fonte: nostra elaborazione

La descrizione sin qui effettuata è strumentale alla verifica della presenza dei requisiti di NG nel caso proposto. In primo luogo è possibile notare come:

- la previsione di consigli sociali diffusi nelle cooperative di base e nei gruppi;
- l'indipendenza, il rapporto diretto, periodico e bidirezionale fra gli organi di governo e controllo;
- la presenza di rappresentanti degli *stakeholder* nei consigli di sorveglianza delle cooperative di supporto

delineano i contorni di una rete di *stakeholder intelligence* (Turnbull, 2003: 4). La disponibilità di informazioni non provenienti dal *management* e di canali informativi paralleli in grado di consentire controlli incrociati, garantisce agli organi di supervisione di Mondragón qualità e quantità del flusso informativo, riducendo il rischio di perdita di dati rilevanti. Inoltre, i canali informativi diretti tra consiglio sociale da una parte e consiglio di sorveglianza e *management* dall'altra, permettono a questi ultimi di:

- ricevere informazioni altrimenti non disponibili (ad esempio quelle degli *stakeholder* che sono a diretto contatto con le attività operative);
- incrementare la capacità di verifica e monitoraggio delle attività garantendo tempestività ed elasticità delle manovre correttive;
- ridurre il rischio di controllo (Turnbull e Pirson, 2010: 8-9).

In conclusione, i poteri di governo, amministrazione e controllo in Mondragón sono rigorosamente separati ad ogni livello della struttura. In particolare, nelle cooperative di base tali poteri sono suddivisi tra i cinque organi analizzati in precedenza. Il rischio connesso all'eccessivo carico di compiti ed informazioni sull'organo di governo monocratico è ridotto grazie al frazionamento dei processi decisionali e dei poteri tra i diversi consigli e comitati, garantendo il coinvolgimento dei lavoratori e di selezionati *stakeholder* primari. L'attribuzione delle funzioni di controllo e di definizione della strategia al consiglio di sorveglianza, di gestione al *management* e di revisione contabile interna, *ombudsman* e monitoraggio degli altri organi al *Watchdog Council* (che opera in completa indipendenza), garantiscono efficacia ed efficienza al sistema. Infine, l'autonomia e la distanza del giudice (*Watchdog Council*) dal giudicato (*management*) assicurano una riduzione del rischio connesso al verificarsi di conflitti di interesse ad ogni livello del *network* (Turnbull e Pirson, 2010: 11).

5 – Conclusioni

La presente ricerca ha evidenziato gli elementi di forza ed i potenziali vantaggi della NG nella prevenzione di alcune tipologie di rischio aziendale rispetto a modelli monocratici ed accentrati: sovraccarico in-

formativo per il consiglio di amministrazione, perdita di informazioni rilevanti nei processi di comunicazione lungo la struttura gerarchica, comportamenti opportunistici degli amministratori, conflitti di interesse.

Fra i principali limiti di questa indagine si segnala che la NG costituisce un contenitore generico che racchiude al suo interno molteplici implementazioni pratiche del quadro teorico. In effetti, anche la semplice applicazione del modello dualistico costituisce un primo passo per la configurazione di una architettura di governo orientata al decentramento, al bilanciamento dei poteri ed al coinvolgimento degli *stakeholder*, pur mancando una vera e propria struttura a rete. Un ulteriore limite dello studio è legato alla necessità, all'intero di un modello di NG, di verificare l'effettiva operatività dei vari organismi. Ad esempio, con riferimento al *case study*, si segnala che l'articolata struttura dei comitati e dei consigli prevista in Mondragón non necessariamente garantisce ai soci lavoratori, finanziatori o consumatori un effettivo esercizio dei loro diritti democratici, tipici di un contesto cooperativo. È stato infatti dimostrato come, nel caso oggetto di studio, circa il 60% della forza lavoro non assume la qualifica di socio. Inoltre, fra i soci la partecipazione al maggior organo rappresentativo, il congresso, pur essendo garantita statutariamente, nei fatti rappresenta un diritto non esercitato da una larga maggioranza (Bakaikoa *et al.*, 2004: 82-84). Tali derive capitalistiche, tipiche di cooperative che subiscono forti crescite dimensionali (Cornforth, 2002), hanno significative conseguenze anche sugli organi esecutivi (*Standing Committee* e *General Council*) poiché ne minano l'effettiva rappresentatività e accrescono la concentrazione di potere decisionale nelle mani di pochi soggetti, violando uno dei principi di base della NG. Una simile situazione può riscontrarsi anche all'interno di gruppi societari non cooperativi, laddove gli organi esecutivi e decisionali, in un modello a rete soltanto formale, rappresentino pressoché esclusivamente il soggetto economico dominante e gli eventuali *stakeholder* coinvolti siano cooptati, invece che eletti, da quest'ultimo.

Si ripropone, in questo senso, il contrasto fra teoria dell'agenzia e *stewardship theory*, laddove la prima segnala la possibilità che comportamenti opportunistici degli amministratori rendano inefficace un'architettura di governo pensata per garantire partecipazione, democraticità, distribuzione del potere decisionale e dei controlli.

Un ulteriore limite della NG è la contraddittorietà sull'obiettivo generale di ridurre la complessità del sistema di governo e controllo: il continuo coinvolgimento degli *stakeholder*, la partecipazione di loro rappresentanti nei processi decisionali, la delega di funzioni di controllo e monitoraggio a soggetti estranei al soggetto economico dominante, l'incremento del numero dei consigli e dei comitati, costituiscono

elementi che, almeno apparentemente, accrescono la complessità del sistema di *governance*. In realtà, seguendo un approccio sistemico, la complessità aumenta soltanto laddove la quantità delle informazioni da gestire si accresca a livello individuale. Se, al contrario, il carico informativo è distribuito omogeneamente, anche un flusso crescente risulta maggiormente tollerabile e gestibile (Simon, 1962). Inoltre, è da evidenziare il rischio connesso alla reale capacità di coinvolgimento di alcuni rappresentanti degli *stakeholder* nei processi decisionali. Infatti, partecipando agli organi sociali, gli *stakeholder* si fanno carico di una responsabilità che non sempre trova un corrispettivo adeguato nel mero controllo diretto dell'azienda. Pertanto, in assenza di adeguati meccanismi incentivanti, il rapporto costi-benefici connesso con la partecipazione alla *governance* aziendale potrebbe scoraggiare l'adesione al meccanismo di coinvolgimento. A ciò si aggiunge la considerazione generale per la quale non è realistico ipotizzare che un sistema di NG sia imposto dal legislatore attraverso norme cogenti (Turnbull, 2010), mentre è auspicabile che il percorso di adozione di tali modelli avvenga sulla base di principi di autodeterminazione e auto-governo (Hock, 1995). Ciò consentirebbe alla singola impresa di adattare il sistema alla propria struttura (interna e di gruppo), agli *stakeholder* primari presenti, alle esigenze del settore di concreta operatività, alle caratteristiche del soggetto economico dominante sottostante e al modello capitalistico del paese di appartenenza. Infine, con riferimento al *case study* presentato in questo lavoro, è necessario premettere che non si tratta di un caso generalizzabile.

Come noto, in letteratura un *case study* può condurre, qualora presenti i caratteri di importanza strategica e rappresentatività (Flyvbjerg, 2006: 225-226), ad una generalizzazione basata sul principio di falsificazione (Popper, 1972), anche in assenza di ricerca quantitativa fondata su un campione rappresentativo. Al contrario, in questo lavoro il *case study* ha carattere paradigmatico, quindi non è di per sé critico e generalizzabile, poiché costituisce un prototipo che funge da punto di riferimento per studi e ricerche successivi (Flyvbjerg, 2006: 232). Uno sviluppo futuro della ricerca, pertanto, è rappresentato dall'individuazione di una serie di casi di studio da monitorare nel tempo, in modo da comprendere i meccanismi di NG effettivamente implementati, il grado di partecipazione e di democraticità del modello, il legame (se esistente) con le performance di lungo periodo e, più in generale, la sostenibilità dell'architettura di governo.

References

- ACCA (2008), *Climbing Out of the Credit Crunch*, ACCA Policy Paper, London.
- Aguilera R.V. e Jackson G. (2003), The cross-national diversity of corporate governance: dimension and determinant, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3 [447-465].
- Andriof J. e Waddock S. (2002), *Unfolding Stakeholder Engagement*, in J. Andriof et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield [19-42].
- Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (2002), Introduction, in J. Andriof et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield [9-16].
- Arrieta J.J. e Ormaechea J.M. (1994), *Caja Laboral Popular*, in AA.VV., *Textos Básicos de Otalora*, Otalora, Mondragón, España, cap. IX.
- Ashby W.R. (1968), *An introduction to cybernetics*, University Paperback, London.
- Bakaikoa B., Errasti A., Begiristain A. (2004), Governance of the Mondragón Corporación Cooperativa, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 75, No. 1 [61-87].
- Beer S. (1973), *L'azienda come sistema cibernetico*, ISEDI, Milano.
- Beer S. (1995), *Diagnosing the System: the Managerial Cybernetics of Organization*, John Wiley, New York.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Bhagat S. e Black B. (1999), The Uncertain Relationship between Board Composition and Firm Performance, *Business Lawyer*, Vol. 54 [921-963].
- Bhagat S. e Black B. (2002), The Non-Correlation Between Board Independence and Long-Term Firm Performance, *Journal of Corporation Law*, Vol. 27 [231-273].
- Borsa Italiana - Comitato per la Corporate Governance (2006), *Codice di Autodisciplina delle Società Quotate*, Milano.
- Bowles S. e Gintis H. (2002), Social capital and community governance, *The Economic Journal*, Vol. 112 [419-437].
- Brennan N. e McDermott M. (2004), Alternative Perspectives on Independence of Directors, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12, No. 3 [325-336].
- Buchholtz A.K. e Ribbens B.A. (1994), Role of Chief Executive Officers in Takeover Resistance: Effects of CEO Incentives and Individual Characteristics, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3 [554-579].
- Carter C. e Lorsch, J.W. (2004), *Back to the Drawing Board*, Harvard Business School Press, Boston.
- Christopher J. (2010), Corporate governance-A multi-theoretical approach to recognizing the wider influencing forces impacting on organizations, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 21, No. 8 [683-695].
- Clamp C. A. (2003), The evolution of Management in the Mondragon Cooperatives, Paper presentato al

- congresso *Mapping Co-operative Studies in the New Millennium*, University of Victoria, Victoria, Canada, 28-31 maggio 2003.
- Clarke T. (1998), The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 2 [182-194].
- Clarkson M.B.E. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 1 [92-118].
- Crozier M. (1969), *Il fenomeno burocratico*, Etas Kompass, Milano.
- Cornforth C. (2002), Making sense of co-operative governance: competing models and tensions, *Review of International Co-operation*, Vol. 95, No. 1 [51-57].
- Cornforth C. (2004), The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 75, No. 1 [11-32].
- Daily C. e Schwenk C. (1996), Chief executive officers, top management teams, and board of directors: congruent or countervailing forces?, *Journal of Management*, Vol. 22, No. 2 [185-208].
- Daily C.M. e Dalton D.R., (1994), Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6 [1603-1617].
- Davis J. H., Schoorman F.D., Donaldson L. (1997), Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1 [20-47].
- Donaldson L. e Davis J.H. (1991), Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns, *Australian Journal of Management Review*, Vol. 20, No. 1 [65-91].
- Dupouët O. e Yıldızoğlu M. (2006), Organizational performance in hierarchies and communities of practice, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 61, No. 4 [668-690].
- Falk H. e Frucot V. (1997), Perceived auditor independence, *Asia-Pacific Journal of Accounting*, Vol. 4, No. 1 [94-107].
- Flyvbjerg B. (2006), Five Misunderstandings About Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, Vol. 12, No. 2 [219-245].
- Forrester J. (1974), *Principi dei sistemi*, Etas, Milano.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R.E. e Evan W. (1990), Corporate governance: a stakeholder interpretation, *The Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, No. 4 [337-359].
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C. e De Colle S. (2010), *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Freundlich F., Grellier H. e Altuna R. (2009), Mondragon: notes on history, scope and structure, *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, Vol. 8, No. 1 [3-12].
- García, Q. (1970), Les coopératives industrielles de Mondragón, *Coll. Economie Humaine*, Les Editions Ouvrières, Paris.
- Gorroñoigoitia A. (1994), La Organización Interna de una Cooperativa, in AA.VV., *Textos Básicos de Oतालora*, Oतालora, Mondragón, cap. III.
- Gupta M. e Fields L.P. (2009), Board Independence and Corporate Governance: Evidence From Director Resignations, *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 36, No. 1 & 2 [161-184].
- Heinfeldt J. e Curcio R. (1997), Employee management strategy, stakeholder-agency theory, and the value of the firm, *Journal Of Financial And Strategic Decisions*, Vol. 10, No. 1 [67-75].
- Hill C.W.L. e Jones T.M. (1992), Stakeholder-agency theory, *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2 [131-154].
- Hock D. (1995), The Chaordic Organisation: Out of control and into order, *World Business Academy Perspectives*, Vol. 9, No. 1 [4].
- Hock D. (1999), *Birth of the Chaordic Age*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Hung H. (1998), A typology or theories of the roles of governing boards, *Corporate Governance*, Vol. 6, No. 2 [101-111].
- Jones C., Hesterly W. e Borgatti S. (1997), A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4 [911-945].
- Keasey K., Thompson S. e Wright M. (1997), The corporate governance problem – competing diagnoses and solutions, in Keasey K., Thompson S. e Wright M. (eds.), *Corporate Governance: Economic and Financial Issues*, Oxford University Press, Oxford.
- Logue J. e Yates J.S. (2006), Cooperatives, worker-owned enterprises, productivity and the international labor organization, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 27, No. 4 [686-690].
- Mathews J. (1996), Organizational foundations of object-oriented programming, *Journal of Systems and Software*, Vol. 34, No. 3 [247-253].
- Mathews R. (1999), *Jobs of Our Own: Building a Stakeholder Society*, Pluto Press Australia, Australia.
- McKinsey (2007), The state of the corporate board 2007: A McKinsey Global Survey, McKinsey Quarterly.
- Mella P. (2005), *La rivoluzione olonica. Oloni, olarchie e reti oloniche. Il fantasma nel kosmos produttivo*, Franco Angeli, Milano.
- Molina Lopis R. (2007), La reforma de la legislación mercantil en materia contable. Una breve referencia a su incidencia en las cooperativas y sociedades laborales, *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, Vol. 58 [109-129].
- Mollner T. (1991), *The prophets of the Pyrennes: The search for the relationship age*, Trustee Institute, Northampton, MA, USA.

- Muth M. e Donaldson L. (1998), Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 6, No. 1 [5–28].
- O'Connell V. (2007), Reflections on stewardship reporting, *Accounting Horizons*, Vol. 21, No. 2 [215-227].
- OECD - Directorate for Financial and Enterprise Affairs (2009), *Corporate governance and the financial crisis*, consultabile su <http://www.oecd.org/dataoecd/53/62/44679170.pdf>.
- Pfeffer J. e Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Phillips R. (1997), Stakeholder Theory and a Principle of Fairness, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 7, No. 1 [51-66].
- Popper K.R. (1972), *Congetture e confutazioni. Lo sviluppo della conoscenza scientifica*, Il mulino, Bologna.
- Porter M.E. (1992), Capital Choices: Changing the Way America Invests in Business, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 5, No. 2 [4-16].
- Power M. (1997), *The Audit Society. Rituals of Verification*, Oxford University Press Inc., New York.
- Rolland S. (2006), Mondragon Corporation Cooperatives, People Working Together, *UW-L Journal of Undergraduate Research*, Vol. IX [1-11].
- Rowley T.J. (1997), Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4 [887-910].
- Rusconi G. (2006), Stakeholders and documents of the direct accountability of companies, in P. Arena (Ed.), *The Corporate Social Responsibility. Scientific Development and Implementation*, Aracne, Roma [235–255].
- Sacconi, L. (2005), CRS: verso un modello allargato di corporate governance”, in L. Sacconi (eds.), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma [113].
- Sciarelli S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Shannon C.E. e Weaver W. (1949), *The Mathematical Theory of Communications*, University of Illinois Press, Urbana, Illinois, USA.
- Simon H.A. (1962), The architecture of complexity, *Proceedings of the American Philosophical Society*, Vol. 106, No. 6 [467–482].
- Spira F.L. (1999), Independence in corporate governance: the audit committee role, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 8, No. 4 [262-273].
- Sundaramurthy C., Lewis M. (2003), Control and Collaboration: Paradoxes of Governance, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3 [397-415].
- Tellis W. (1997), Application of a Case Study Methodology, *The Qualitative Report [On-line serial]*, Vol. 3, No. 3, consultabile su <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-4/tellis3.html>.
- Thomas H. e Logan C. (1982), *Mondragon: an Economic Analysis*, George Allen & Unwin (Publishers) Ltd, Londra, UK.
- Thomas R.J., Schrage M., Bellin J.B., Marcotte G. (2009), How Boards Can Be Better — a Manifesto, *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 4 [3-10].
- Turnbull S. (2000), *The governance of firm controlled by more than one board: Theory development and examples*, Ph.D. thesis, Macquarie Graduate School of Management, Sydney, Australia.
- Turnbull S. (2001), The competitive advantages of Compound Boards, *Corporate Governance International*, Vol. 4, No. 2 [22-38].
- Turnbull S. (2002a), A new way to govern, Paper presentato al 14th Annual Meeting on Socio-Economics, Organisations and Institutions Network, University of Minnesota, USA, 27-30 giugno 2002.
- Turnbull S. (2002b), The Science of Corporate Governance, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 10, No. 4 [256–272].
- Turnbull S. (2003), Network governance, *Corporate Governance International*, Vol. 6, No. 3 [4–14].
- Turnbull S. (2010), What's Wrong with Corporate Governance Best Practices?, in Baker H.K. e Anderson R. (eds.), *Corporate Governance*, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Turnbull S. e Pirson M. (2010), Network governance – A superior humanistic governance mechanism?, Paper presentato al 16th International Symposium on Ethics, Business and Society, Facing the crisis: Towards a New Humanistic Synthesis, Barcellona, 13-15 maggio 2010.
- Turrini A. (2002), Lo studio dei casi come metodologia di ricerca in economia aziendale, *Azienda Pubblica*, Vol. 15, No. 1-2 [67-85].
- Von Neumann J. (1947), *Theory of Games and Economic Behaviour*, Yale University Press, New Haven, CT, USA.
- Wallman S.M.H., (1996), The future of accounting, part III: Reliability and auditor independence, *Accounting Horizons*, Vol. 10 [76-97].
- Wheeler D., Davies R. (2004), Gaining goodwill: developing stakeholder approaches to corporate governance, *Journal of General Management*, Vol. 30 [51-74].
- Whyte W.F. e Whyte K.K. (1991), *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*, ILR Press, New York.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*, Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Yin R. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, London.

