

La partecipazione dei lavoratori in cooperativa

Carlo dell'Aringa

Mario Ricciardi

Fondazione di Ricerca "Istituto Carlo Cattaneo"

Carlo Marignani

Quaderni

Fondazione Ivano Barberini

Per lo studio e la divulgazione
della Storia e Civiltà della Cooperazione

Con la collaborazione di



Sommario

La partecipazione dei lavoratori nelle cooperative

A cura dei Professori

Carlo dell'Aringa e Mario Ricciardi

pagina 3

Relazioni Industriali e Governance nelle Imprese Cooperative: analisi quantitativa dei Questionari somministrati

A cura della Fondazione di Ricerca "Istituto Carlo Cattaneo"

pagina 23

Contributo di Carlo Marignani

Responsabile Ufficio Politiche del lavoro e Relazioni Industriali

di Legacoop

pagina 61

La partecipazione dei lavoratori nelle cooperative

*A cura dei Professori
Carlo dell'Aringa e Mario Ricciardi*

Le ragioni della ricerca

Perché occuparsi della partecipazione dei lavoratori al processo decisionale e alla gestione delle imprese? E perché occuparsene, svolgendo una ricerca, in particolare, nel settore cooperativo?

La risposta alla prima domanda può essere relativamente semplice: perché è un tema recentemente ritornato all'attenzione dei soggetti imprenditoriali e sindacali, oltre che della politica. Negli anni più vicini a noi si è ricominciato a parlarne, infatti, con una certa frequenza, dopo che per molto tempo l'argomento aveva rappresentato un tabù, o era stato condannato alla marginalità. Le ragioni di questo rinnovato interesse sono di varia natura. Se ne possono ricordare almeno cinque.

- a) Le modalità della produzione nell'economia globalizzata richiedono una crescente attenzione verso la qualità dei prodotti, e verso un'organizzazione del lavoro sempre più "snella" ed efficiente. In questo contesto acquista molta importanza la partecipazione attiva e consapevole dei lavoratori al processo produttivo.
- b) La conflittualità sindacale si è molto attenuata in questi anni, per ragioni dovute in parte a fattori strutturali, in parte culturali, in parte all'indebolimento dei sindacati. Il declino del conflitto fa riemergere l'importanza della collaborazione tra fattori della produzione, tra capitale e lavoro.
- c) I paesi più efficienti e competitivi nel mercato globale sono quelli che hanno da più tempo sviluppato sistemi di relazioni industriali meno conflittuali e più collaborativi, tanto sul terreno della partecipazione dei lavoratori e dei sindacati alle decisioni di politica economica che alle scelte d'impresa.
- d) In Italia, una parte significativa del movimento sindacale, riallacciandosi in parte alle sue impostazioni originarie, rilancia oggi decisamente la partecipazione come scelta strategica per le relazioni industriali, trovando interlocutori in settori del mondo imprenditoriale e governativo.
- e) Questo rinnovato interesse per il tema della partecipazione si interseca con il fiorire di progetti di legge (in parte sollecitati anche da iniziative dell'UE) sull'argomento.

Naturalmente, ricordare le ragioni del nuovo interesse verso i temi della partecipazione non significa sottovalutarne i limiti e i problemi, sia "oggettivi", sia collegati alle modalità del dibattito apertosi nel nostro paese. Non si può dimenticare, ad esempio, che il dibattito sulla partecipazione in Italia è ancora molto generico, e non sembra essere davvero riuscito ad approfondire gli obiettivi e gli strumenti che sono necessari perché la partecipazione si realizzi effettivamente. Si può ricordare inoltre che si tratta di un dibattito ancora piuttosto "provinciale", nel senso che sembra essere talvolta rivolto a piegare a fini interni e perfino strumentali singole caratteristiche, vere o presunte, di modelli stranieri, piuttosto che ad approfondirne criticamente le caratteristiche, i pregi e i difetti. Il livello di genericità del dibattito non solo impedisce di fare passi avanti, ma rischia di alimentare le diffidenze. Bisogna dire poi che, accanto ai sostenitori della partecipazione, permangono molti oppositori, più o meno palesi e tenaci. Nel mondo sindacale, dove vi sono i fautori del conflitto a tutti i costi, ma altrettanto nel mondo imprenditoriale, nel quale non si guarda con favore a intromissioni esterne nel "mestiere" dell'imprenditore. E, infine, ma non da ultimo, che alcuni più recenti sviluppi delle relazioni industriali nelle grandi imprese in Italia sembrano improntati a logiche più da "padrone" vecchio stile che da imprenditore

“partecipativo”. Le sfide della globalizzazione, la rapidità dei processi decisionali, ma anche le grandi differenze di potere che esse sembrano richiedere/consentire sono altrettanti ostacoli sul cammino della partecipazione, o quantomeno sembrano richiedere una sua ridefinizione.

In questo contesto, è particolarmente interessante condurre una ricerca sulla partecipazione dei lavoratori nel settore cooperativo. Per varie ragioni:

- a) il settore cooperativo ha la partecipazione dei lavoratori “nel sangue”, o meglio nel dna, per ragioni che non è neppure necessario ricordare. Esso nasce per iniziativa dei lavoratori, e mantiene la sua ragion d’essere proprio per questa distintività del lavoratore che si fa “imprenditore” senza diventare “padrone”. Tra i suoi caratteri costitutivi vi è anche quello di saper stare sul mercato rispettandone le regole ma avendo come priorità non negoziabile quella di dar voce ai lavoratori non soltanto attraverso le istanze sociali, ma rispettando e promuovendo le regole di tutela del lavoro, coniugando il mercato con la funzione sociale dell’impresa. Si può insomma affermare che la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell’impresa è un fenomeno fondativo dell’identità cooperativa e che per certi aspetti dovrebbe essere perfino scontato, nella vita e nell’azione quotidiana dell’impresa cooperativa.
- b) Tuttavia, non si può ovviamente dimenticare che l’impresa cooperativa si è fortemente evoluta, con il trascorrere del tempo, rafforzandosi e differenziandosi. Anche il problema della partecipazione si è dunque venuto modificando, ponendo problemi che probabilmente erano meno avvertiti alle origini del movimento cooperativo, come quello delle modalità attraverso cui coniugare la partecipazione “sociale” riservata ai soci, e quella devoluta, appunto, al sistema di relazioni industriali. Non si deve peraltro trascurare il fatto che i problemi si pongono diversamente con riferimento, ad esempio all’impresa di produzione, con un numero di soci-lavoratori relativamente limitato, che deve competere sul mercato globale, e l’impresa del settore del consumo i cui soci sono numerosissimi, dispersi nel territorio e in larga maggioranza non lavorano nella cooperativa.
- c) Accanto a un nucleo, più o meno esteso, di lavoratori-soci si è venuto in generale ampliando un numero, talvolta prevalente, di lavoratori dipendenti non soci, il cui ruolo non è quindi diverso, almeno nelle linee fondamentali, da quello dei lavoratori dipendenti delle imprese non cooperative. Nel tempo, si sono dunque venuti ponendo, anche all’interno delle cooperative, logiche di relazioni industriali non troppo dissimili da quelle esistenti in tutti gli altri settori, in parte rese più complesse dalla coesistenza di lavoratori/soci e non soci. E’ dunque interessante capire se e in che misura le logiche e i valori della partecipazione, che per i lavoratori soci si concretizzano soprattutto attraverso i canali delle attività e delle istanze sociali, siano presenti e vitali, attraverso gli strumenti delle relazioni industriali, nelle aziende cooperative, anche per i lavoratori non soci, e quale sia l’eventuale contatto/interazione che si sviluppa tra partecipazione “sociale” e partecipazione “di relazioni industriali”. Se, insomma, la caratteristica “partecipativa” geneticamente presente nel movimento cooperativo abbia avuto capacità espansiva e propulsiva, per dir così, anche nel campo delle relazioni industriali.
- d) Le ragioni di cui sopra fanno essenzialmente riferimento alle cooperative di produzione e lavoro dove la partecipazione dei lavoratori è implicita nello stesso scambio mutualistico che prevede appunto che il socio cooperatore sia

proprietario della cooperativa e, in quanto tale, sia legittimato a partecipare al governo della sua azienda. Solo in queste cooperative possono esistere pratiche partecipative di due tipi: una che passa attraverso lo scambio mutualistico e una che passa attraverso il sistema di relazioni industriali. Cambia la situazione nelle altre cooperative dove lo scambio mutualistico è di tipo diverso. Ad esempio nelle cooperative di consumo lo scambio si concentra attorno al consumo di beni e i lavoratori dipendenti non partecipano in quanto tali al governo della società. Potrebbero parteciparvi come clienti consumatori, ma non come lavoratori. Potrebbero parteciparvi attraverso il sistema di relazioni sindacali o anche attraverso altre forme partecipative che in ogni caso si differenzerebbero da quelle derivate dallo scambio mutualistico. Dal momento che la presente ricerca si concentra sulle forme di partecipazione dei lavoratori, l'interesse per il tema della partecipazione dei soci nelle cooperative che non siano di produzione e lavoro, è alquanto limitato. L'interesse è molto più forte, nel caso delle cooperative di produzione e lavoro. In ogni caso può essere interessante capire il ruolo e le caratteristiche degli schemi partecipativi del sistema di relazioni sindacali nei due contesti: il contesto delle cooperative di produzione e lavoro dove i due tipi di partecipazione possono interagire (e si tratta di vedere come) e quello delle altre cooperative dove la partecipazione dei soci e la partecipazione dei lavoratori attraverso le relazioni sindacali sono nettamente separate, almeno in linea di principio. Ma proprio questa separatezza può dar luogo, attraverso la lettura dei risultati dell'indagine, a qualche interessante considerazione.

- e) A rendere più complesso il quadro vi è, naturalmente, la fase congiunturale attraversata dall'economia in generale e da quella italiana in particolare. Si tratta non solo del quadro della competizione globale, nel quale, con maggiore o minore intensità, tutte le imprese, comprese quelle cooperative, si trovano ad operare, ma anche la crisi che da alcuni anni riguarda la nostra economia e il nostro sistema produttivo. Quali effetti ha tutto questo sulla partecipazione? Disincentiva la ricerca di momenti partecipativi, che diventano un ostacolo alla tempestività e all'efficacia delle decisioni, oppure la partecipazione è considerata uno strumento per poter affrontare meglio, con più efficacia e minori costi produttivi e sociali, le sfide e la crisi?

Se queste sono le principali domande da cui siamo partiti, e dunque in certa misura le ragioni della ricerca, la costruzione della ricerca stessa ha richiesto un'indagine su quali sono, allo stato, gli strumenti partecipativi esistenti, o, in breve prospettiva, quelli possibili, nel nostro paese, per verificare innanzitutto se, come, in che misura, le imprese cooperative utilizzano gli strumenti esistenti, e come vengono considerati dalle imprese stesse il dibattito e le proposte sul tappeto. E più in generale per capire se e come funziona il sistema di relazioni industriali nelle imprese cooperative, in una fase in cui le relazioni industriali italiane vengono sottoposte, per molteplici ragioni, a una serie di tensioni e mutamenti probabilmente destinati a modificarne in modo profondo e forse permanente la fisionomia.

Può essere utile cominciare dall'ultimo punto elencato sopra, quello relativo all'attuale crisi economica. Sono stati raccolti i dati di bilancio del gruppo di aziende che sono state interpellate nella nostra indagine e da questi dati si è ottenuto uno spaccato sugli effetti prodotti dalla crisi e su come le aziende hanno reagito in termini di riduzione di personale. Una caratteristica delle cooperative è di far leva sullo spirito di solidarietà che le contraddistingue, per distribuire i sacrifici al proprio interno. Questo spirito dovrebbe essere particolarmente forte nelle cooperative di produzione e lavoro dove i

soci proprietari coincidono spesso con i lavoratori che traggono dalla cooperativa i mezzi fondamentali per il loro sostentamento.

Il gruppo di cooperative che ha partecipato all'indagine non rappresenta un vero e proprio campione, ragion per cui le conclusioni di questa indagine statistica non pretendono di arrivare a conclusioni di carattere generale. Ma le considerazioni che si possono svolgere su questi dati possono aiutare a leggere meglio le informazioni di carattere qualitativo che sono state ottenute con le risposte alle domande del questionario e con le interviste che sono state effettuate.

Le cooperative nei due anni della crisi

Nella **tavola 1** viene presentata una elaborazione dei dati di bilancio di 31 delle 32 cooperative oggetto dell'indagine: una cooperativa è stata esclusa per alcuni dubbi sorti sulla attendibilità dei dati relativi soprattutto alla evoluzione, nei due anni considerati, dei livelli occupazionali. La tavola mette a confronto i valori del fatturato, dell'occupazione, del fatturato procapite e del risultato di esercizio nei due anni della crisi: il 2008 anno in cui la crisi è cominciata e il 2010, l'anno in cui la (prima) crisi si è almeno momentaneamente arrestata.

La prima colonna mostra i valori aggregati delle cooperative considerate nell'indagine. Va precisato che si tratta di cooperative molto diverse tra loro non solo per la natura dello scambio mutualistico, ma anche per il settore di appartenenza e, soprattutto, per la dimensione. Si va infatti da cooperative con un fatturato di oltre 2 miliardi a cooperative con un fatturato di poche centinaia di migliaia di euro. Questa eterogeneità delle aziende esaminate è un elemento da considerare perché può influenzare i valori complessivi degli aggregati esaminati nella tavola e il loro andamento nel tempo. In particolare l'andamento nel tempo delle variabili aggregate esaminate, potrebbe risentire pesantemente dei comportamenti delle cooperative di maggiori dimensioni, con le piccole cooperative destinate a giocare un ruolo molto limitato nella analisi degli aggregati complessivi. Questo è il motivo per cui oltre all'esame degli aggregati presentati nella tavola 1 sono state calcolate anche variazioni delle variabili indicate nella tavola dando un peso uguale a ciascuna cooperativa. I risultati di questo esercizio non vengono qui presentati per il semplice motivo che le tendenze esaminate in questo modo non hanno fatto altro che confermare le tendenze calcolate con le sommatorie aggregate dei dati presentate nella tavola 1. L'esame si limita quindi a questi ultimi dati, che sono sufficienti per fare alcune considerazioni di carattere generale, utili per la lettura delle informazioni di carattere qualitativo contenute nei paragrafi che seguiranno. L'intero gruppo delle 31 cooperative produce un fatturato vicino ai 7 miliardi. Il fatturato è diminuito del 2.8 per cento nel biennio considerato. Considerato che in quegli anni vi è stato anche un modesto aumento dei prezzi, la caduta della produzione fisica è stata senz'altro maggiore del 2.8 per cento, ma grosso modo in linea con quanto è successo a livello nazionale per l'insieme dei settori produttivi. Il dato eclatante è costituito dall'aumento del numero di dipendenti che si è verificato nello stesso biennio: ben il 5.5 per cento. Questo dato è del tutto anomalo rispetto a quanto successo a livello nazionale, dove si è verificata, nello stesso intervallo di tempo, una diminuzione della occupazione. Si è tentato di analizzare il fenomeno, disaggregandolo in alcune sue componenti. Si sono analizzate separatamente le cooperative che hanno aumentato il fatturato nei due anni considerati e quelle che lo hanno visto diminuire: i due gruppi sono all'incirca dello stesso numero e la diversa evoluzione del fatturato è un altro indicatore della diversità di situazioni che hanno caratterizzato il nostro gruppo. La diminuzione del fatturato nelle cooperative che hanno subito maggiormente la crisi (-

12.8 %) è stata evidentemente maggiore, in valore assoluto, della variazione percentuale delle cooperative che si sono ulteriormente espanse, nonostante la crisi (+ 7.9 %). È interessante notare come si è mossa la occupazione. Questa è aumentata nelle cooperative in crescita, nella stessa misura del fatturato, lasciando quindi invariato il fatturato per addetto, senza quindi nessun presumibile aumento della produttività. Mentre nelle cooperative in fase di flessione l'occupazione è diminuita sensibilmente meno del fatturato: -5.3 % contro il -12.8 per cento del fatturato. In queste cooperative si è evidentemente assistito ad una riduzione sensibile del fatturato per addetto e, di conseguenza, ad una forte riduzione dei risultati di esercizio, che, nel biennio, si sono ridotti della metà (ultima riga della tavola 1). Nelle cooperative dove il fatturato è cresciuto, invece, nonostante la riduzione del fatturato per addetto, il risultato di esercizio è aumentato, mediamente, di oltre il 21 per cento. Nel complesso si conferma come il comportamento delle cooperative nei momenti di difficoltà di mercato tende ad "ammortizzare" gli effetti che la caduta della attività produttiva provoca sui livelli occupazionali. Questo è ancora più evidente se si considera l'ultima colonna della tavola, dove sono stati raccolti ed esaminati i dati di bilancio che fanno riferimento alle 10 cooperative di produzione e lavoro che fanno parte del campione esaminato.

Prima ancora di far questo, un dato interessante da esaminare riguarda il fatturato per addetto (medio) dei due gruppi analizzati, quello delle cooperative in espansione e quello delle cooperative in fase recessiva. Le prime hanno un fatturato per addetto molto più basso (circa un quarto) di quello delle cooperative in crescita. Le prime hanno alle dipendenze la stragrande maggioranza dei lavoratori di tutte le 31 cooperative esaminate. Il secondo gruppo, quello delle cooperative che hanno subito maggiormente gli effetti della crisi, fa riferimento ai settori a maggiore intensità di capitale (e di fattori intermedi), dove i livelli occupazionali sono mediamente più contenuti.

L'ultima colonna riferita alle sole cooperative di produzione e di lavoro, conferma ulteriormente quanto detto. Si tratta delle cooperative dove il lavoro pesa poco sul fatturato, ma dove si è sentito maggiormente il contraccolpo della crisi. In queste l'impiego di lavoro si è certamente ridotto, ma in una misura percentuale molto minore a quella del fatturato. Il fatturato, in queste cooperative, si è ridotto mediamente del 18.6 per cento, mentre il numero di dipendenti si è ridotto del 4.7 per cento. Il fatturato per addetto ha subito una riduzione di quasi il 15 per cento e il risultato di esercizio, nella media di queste 10 cooperative, si è fortemente ridimensionato, quasi del 70 per cento.

In questo ultimo gruppo di cooperative, quelle di produzione e lavoro che operano nei settori che sono stati maggiormente esposti alla crisi, si è esercitato in misura ancor maggiore il loro ruolo di ammortizzatore sociale.

Le dinamiche contrattuali

L'indagine è dunque partita dalle domande tendenti a verificare alcune caratteristiche di base dell'assetto di relazioni industriali esistenti nelle cooperative del campione esaminato, riguardanti la struttura contrattuale, i soggetti e i principali contenuti della contrattazione. Ciò nella convinzione non solo che un buono "stato" delle relazioni industriali sia il necessario indicatore/prerequisito di un buon livello di partecipazione, ma anche per verificare se e come vengono utilizzati quegli strumenti creati dalla contrattazione collettiva (segnatamente le norme sui diritti d'informazione e la retribuzione "variabile") che rappresentano, allo stato attuale delle cose, i soli strumenti partecipativi concretamente esistenti nel nostro paese.

Le risposte ottenute danno un quadro abbastanza rassicurante sull'assetto delle relazioni industriali nelle cooperative esaminate, almeno dal punto di vista del "guscio" formale e

procedurale (che non è tuttavia affatto irrilevante, soprattutto di questi tempi), mentre alcune criticità emergono in relazione ad alcuni aspetti sostanziali.

Ciò che emerge innanzitutto con molta evidenza è l'interesse delle aziende esaminate per il mantenimento di efficaci relazioni contrattuali. Il dato emerge innanzitutto dal fatto che praticamente tutte le aziende fanno contrattazione aziendale, non soltanto, come si ritiene comunemente che accada nel nostro sistema di relazioni industriali, quelle di dimensioni medio-grandi, ma anche le piccole e perfino le piccolissime, e che questo fenomeno è diffuso in tutti i settori, seguendo naturalmente la struttura peculiare (aziendale o territoriale) definita dai contratti nazionali. La frequenza della contrattazione appare essere abbastanza intensa, soprattutto nelle cooperative pl, anche se sembra avere rallentato negli anni della crisi. Ma l'attenzione verso l'ambito delle relazioni contrattuali emerge, sia pure indirettamente, anche da un altro dato, quello riguardante l'adesione ad altre organizzazioni imprenditoriali oltre alla Lega, che non è determinata dalla ricerca di condizioni contrattuali più favorevoli per l'impresa, ma da specificità settoriali (e si può presumere che si tratti in generale dell'esigenza di avere contratti in linea con quelli dei principali concorrenti, quando non di avere contratti di riferimento anche in settori in cui la contrattazione cooperativa nazionale non è presente).

L'attenzione verso le relazioni industriali e l'impegno per realizzare un buon livello di partecipazione si deduce poi dall'intensità con cui si adempie (e, a quanto pare, in modo non soltanto formale) agli impegni previsti nei contratti. Le "prime parti" dei contratti, con gli obblighi informativi che contengono, rappresentano il più antico e consolidato "filone" partecipativo presente nelle relazioni industriali italiane, un filone molto cresciuto in tempi recenti, e ampiamente presente nei contratti nazionali di lavoro (anche) del settore cooperativo. L'indagine rivela che gli incontri si svolgono con regolarità nella assoluta maggioranza delle imprese, in buona parte seguendo la tempistica "minima" prevista dai contratti, ma non di rado con un'intensità (da tre a cinque volte l'anno) da far pensare a un'attività che non serve soltanto ad adempiere a un obbligo formale. Un'occhiata alle materie trattate più di frequente rafforza questa opinione, considerando che con notevole frequenza vengono trattati temi di carattere strategico, come le prospettive della cooperativa, i dati di bilancio, i piani strategici. Questi temi d'ordine generale sono affrontati addirittura più spesso di quelli attinenti più strettamente alle materie sindacali, come salario, orari, occupazione.

Ma le relazioni industriali nelle cooperative osservate non si fermano alle relazioni per dir così "ufficiali". Oltre agli incontri previsti per il rinnovo dei contratti, e quelli scritti nelle prime parti dei contratti stessi, vi sono incontri più informali in quasi tutte le cooperative, quale che ne sia la dimensione e il settore, aventi come oggetto le condizioni di lavoro, ma, quasi altrettanto spesso, le prospettive produttive ed occupazionali, incontri che vedono come protagonisti spesso la tecnostuttura, ma sovente anche gli organi di governance "politica" della cooperativa. Anche qui, la frequenza abbastanza alta degli incontri (in metà dei casi dalle 3 alle 5 volte l'anno) fa pensare a contatti non soltanto formali.

Nel complesso, insomma, dai dati emerge una realtà di rapporti piuttosto fitti e intensi tra cooperative e sindacati, rapporti che non si limitano alla costruzione del contratto di secondo livello, e probabilmente non si limitano alla sua manutenzione, ma si estendono ai temi delle strategie e delle prospettive delle imprese stesse.

Quanto all'importanza e all'efficacia di questa rete di rapporti, il dato di grande interesse che emerge dall'indagine è che la schiacciante maggioranza delle risposte segnala il convincimento che il sistema di informazioni rappresenti una risorsa per le imprese, nonostante i problemi che le risposte stesse segnalano, e che rinviano

sostanzialmente a un troppo basso coinvolgimento e a un'eccessiva passività delle controparti. In sostanza, le aziende del campione esaminato desiderano avere un confronto ravvicinato con le controparti, non ritengono che ciò sia d'ostacolo all'efficienza e alla competitività, e anzi desidererebbero un atteggiamento più attivo e costruttivo ai tavoli del confronto. Questo vale soprattutto per le risposte date dalle cooperative di produzione e lavoro, le quali, come si vedrà più avanti, registrano anche una buona partecipazione dei soci alla vita dell'azienda. Le conclusioni sono invece molto più incerte per alcune (grandi) cooperative di consumo e quelle di multi servizi, che non considerano gli obblighi di informazione e di consultazione come una vera e propria risorsa. E queste sono anche le cooperative che registrano una partecipazione dei soci alla vita dell'azienda non particolarmente intensa.

Messe però alla prova, e scendendo quindi dalla sfera dei desideri a quella della concreta realtà, le aziende non sembrano poi essere disponibili a dare gran peso alle opinioni che emergono dal confronto sui temi strategici. L'opinione dei rispondenti è infatti che le opinioni sindacali incidano pochissimo sulle decisioni riguardanti le prospettive produttive ed occupazionali, che evidentemente sono considerate di esclusiva competenza delle sedi decisionali aziendali.

Si tratta di opinioni, come si vede, abbastanza contraddittorie: da un lato, in significativa controtendenza rispetto alle tendenze, di gestione unilaterale/autoritaria delle decisioni aziendali, spesso giustificate con la presunta inconciliabilità tra efficienza e stile partecipativo di gestione, che si manifestano in misura crescente nel sistema di relazioni industriali del nostro paese, ma, dall'altro, piuttosto restie (anche sulla base di un diffuso giudizio sull'inadeguatezza della controparte) a far seguire i fatti alle intenzioni.

Questa difficoltà a valorizzare ed utilizzare appieno gli strumenti della partecipazione, che si evidenzia del campo delle relazioni industriali, emerge anche, e più in generale, nel "canale" partecipativo più tradizionale e più proprio della cooperazione, quello riguardante la partecipazione dei soci. E' interessante rilevare, innanzitutto, che la duplice condizione di lavoratori e di soci, esistente nelle cooperative di produzione e lavoro, fa sì che in più del cinquanta per cento dei casi, nelle assemblee si trattino materie attinenti alle condizioni di lavoro, non soltanto quelle di più universale interesse, come il salario e i livelli occupazionali, ma anche materie più "specialistiche", come l'orario di lavoro e i rapporti di lavoro flessibili, il che configura una sorta di partecipazione "incrociata" tra l'ambito delle relazioni industriali che si occupa anche di questioni strategiche, e quello "sociale" che si occupa anche di problemi del lavoro, rafforzando, sia pure in questa forma singolare, il livello della partecipazione dei lavoratori, soci e non, alla gestione complessiva dei problemi d'impresa. Anche qui, tuttavia, le risposte al questionario rivelano diverse criticità. In particolar modo si rileva una percentuale di soci che partecipano alle sedi decisionali che, in metà circa dei casi esaminati, si colloca al di sotto del cinquanta per cento, un dato che non può dunque essere considerato soddisfacente. E questo vale soprattutto per le cooperative dove lo scambio mutualistico riguarda i servizi e il consumo. La mancanza di una partecipazione dei lavoratori dovuta al particolare scambio mutualistico non comporta la sinergia tra le due diverse forme di partecipazione che si è vista nel caso delle cooperative di produzione e lavoro. Particolare è invece il caso delle cooperative sociali: la partecipazione alle assemblee è scarsa, ma come si è visto, è molto apprezzata la partecipazione che viene garantita dal sistema di relazioni sindacali (in termini di informazione e consultazione). L'ispirazione (sociale) di queste cooperative garantisce un clima sindacale molto fruttuoso che sembra sostituire quello della partecipazione di carattere istituzionale.

Per riassumere, insomma, nelle cooperative (e in particolar modo in quelle di produzione e lavoro) si viene informati, si partecipa e si discute dei problemi, sia strategici che riguardanti le condizioni di lavoro, in maniera frequente e diffusa. Tuttavia, la qualità e la quantità di questa partecipazione, pur essendo con ogni probabilità maggiori di quanto accade nelle imprese non cooperative, rischia di essere in diversi casi non sufficientemente attiva e all'altezza, da un lato, di quello che si immagina debba essere lo "stile" cooperativo, dall'altro di problemi sempre più complessi, e che potrebbero essere affrontati più efficacemente – secondo quanto dichiarano gli stessi intervistati, che si dimostrano parzialmente insoddisfatti del grado di partecipazione sia nelle relazioni industriali che nelle istanze sociali – se anche le controparti e i lavoratori si convincessero maggiormente e si attrezzassero meglio nelle abbastanza numerose occasioni di confronto.

Per quanto riguarda l'altro principale aspetto nel quale si concretizza la partecipazione attraverso le relazioni industriali nel nostro paese, vale a dire la quota di retribuzione cosiddetta "variabile", in quanto collegata a indicatori di produttività, qualità, redditività, l'indagine conferma un quadro improntato nel suo complesso a buone relazioni industriali. Vi è infatti una consistente diffusione di salario variabile, anche se di entità mediamente piuttosto ridotta, seguendo una tendenza che le principali indagini rivelano essere abbastanza comune a tutti i settori produttivi, cooperativi e no. La tendenza è infatti a contenere il salario variabile entro una quota che raramente supera il cinque per cento del salario complessivo. Le cooperative della pl sembrano più restie a ricorrere a questo strumento di quelle di consumo, anche se il numero limitato di risposte non può dare indicazioni significative in proposito. Interessante, e un po' deludente, è il fatto che il salario variabile sia collegato soprattutto agli indicatori più tradizionali (produttività, redditività, presenza) mentre in rari casi si è fatto lo sforzo di collegarlo a indicatori di qualità dei servizi o dei prodotti, il che rivela una tendenza un po' conservatrice degli attori negoziali. E' invece interessante sottolineare che gli obiettivi cui il salario variabile viene collegato sono oggetto di informazione e coinvolgimento dei lavoratori praticamente in tutti i casi, il che conferma il buono stato dei rapporti sindacali anche sotto questo profilo. Il salario variabile non viene mai consolidato nel salario fisso, e questo indurrebbe a pensare a un uso molto coerente del salario variabile come somma erogata di volta in volta una tantum. Ma si tratta di capire se la risposta data dagli interpellati non si riferisca al fatto che la quota di salario variabile erogata anno per anno va ad accumularsi in una voce accessoria specifica, e non viene conglobata nel salario tabellare.

Alla parte contrattata della retribuzione aziendale si aggiunge poi, in una minoranza consistente di cooperative del campione, e in particolare nella pl, premi e superminimi di carattere individuale non attribuiti contrattualmente, la ricerca non ci dice quale ne sia l'entità, né gli eventuali criteri con cui vengono assegnati.

Tra salario variabile (diffuso praticamente dappertutto), premi (diffusi in quasi metà delle cooperative), superminimi (molto diffusi) e ristorno, si può probabilmente dire che in una parte abbastanza rilevante delle cooperative, e per una quota non definibile, ma certo significativa, dei lavoratori, la retribuzione tabellare (già un poco più elevata di quella delle aziende non cooperative, come dicono le risposte a una specifica domanda) tende a essere integrata in maniera abbastanza rilevante a livello aziendale. Il che contribuirebbe a giustificare, oltre naturalmente ad altri fattori più collegati all'identità, al clima lavorativo e alla sicurezza del posto di lavoro, lo stato di soddisfazione piuttosto elevato per il proprio lavoro che emerge, ad esempio, dalla ricerca sul lavoro in cooperativa condotta qualche anno fa dalla fondazione Nordest.

E' interessante osservare che soprattutto nelle cooperative di produzione e lavoro si fa un forte uso di superminimi individuali. Non abbiamo dalle risposte informazioni sufficienti per analizzare la natura e le caratteristiche di questi superminimi, né di capire la loro distribuzione tra i dipendenti delle aziende. Comunque nei limiti in cui queste componenti retributive sono destinate a ricompensare il merito e la professionalità (e si potrebbe aggiungere: il valore di mercato delle qualifiche utilizzate), dimostrano di essere del tutto compatibili con un clima molto buono di relazioni industriali. Sembra lontano il tempo di politiche sindacali tendenti all'appiattimento delle retribuzioni.

Il ruolo dei sindacati

Non solo per partecipare, ma anche per mantenere buone relazioni sindacali occorre essere (almeno) in due. Il ruolo dei sindacati è, dunque, fondamentale. Naturalmente, nel commentare i risultati dell'indagine su questo argomento bisogna ricordare che le imprese messe sotto osservazione sono collocate in Emilia Romagna, cioè in una regione nella quale il sindacato è particolarmente forte, la contrattazione particolarmente diffusa, e la tradizione dei rapporti tra sindacati e cooperazione (il che non significa, ovviamente, che i sindacati abbiano necessariamente un "occhio di riguardo" per le imprese cooperative) particolarmente consolidata.

Non vi è dunque da stupirsi, dato il contesto, che la sindacalizzazione sia piuttosto elevata, e che il sindacato maggioritario sia la Cgil. Le rsu o rsa sono presenti quasi dappertutto, e sono gli attori di parte sindacale in tutti i principali momenti, informativi e contrattuali, formali e informali, delle relazioni industriali nelle cooperative.

Se questo è il dato per dir così "quantitativo", che conferma l'esistenza di una notevole intensità di relazioni, più complesso e problematico appare lo scenario "qualitativo" riguardante il ruolo dei sindacati.

Occorre rilevare, innanzitutto, che "buone" relazioni non significa assenza di conflitti. L'indagine rivela che quasi tutte le imprese hanno conosciuto scioperi nell'ultimo anno, anche se nella maggioranza dei casi si tratta di uno e due scioperi, e per motivazioni non contrattuali (il che fa pensare alla partecipazione a scioperi generali e/o di categoria). Tuttavia vi sono state aziende con una conflittualità più intensa, e anche originata da motivazioni contrattuali.

Piuttosto scoraggiante è poi la percezione che le aziende interpellate hanno circa la capacità dei sindacati di prestare attenzione alle problematiche dell'efficienza e della competitività. Il giudizio non positivo riguarda soprattutto le cooperative di servizi, sociali, di utenza, mentre concerne in misura minore le cooperative pl. Le chiavi di lettura del fenomeno possono essere molteplici. Una di queste può forse riguardare il fatto che in particolare nelle cooperative sociali vi è la presenza di rappresentanze aderenti alle organizzazioni sindacali della pubblica amministrazione, abituate quindi a trattamenti e condizioni di lavoro più difficilmente trasponibili in ambito privato, mentre il sindacalismo d'industria è sicuramente più attento ai temi della produttività e del mercato. In ogni caso, la percezione complessivamente negativa sulla capacità dei sindacati di essere in linea con le esigenze dell'azienda è confermata sia dal fatto che l'elevata sindacalizzazione sembra essere, nella percezione degli intervistati, un ostacolo all'efficienza e competitività dell'azienda, sia la, già rilevata, inadeguatezza delle controparti ai tavoli negoziali che, come abbiamo ricordato poc'anzi, è, secondo gli intervistati, un ostacolo per la realizzazione dell'auspicabile buon livello di partecipazione.

Ma anche in questo caso occorre fare una distinzione tra le cooperative in relazione al tipo di scambio mutualistico. Le cooperative di produzione e lavoro confermano il

giudizio positivo che, sulla presenza sindacale, avevano già dato precedenti risposte a domande analoghe. I giudizi negativi (o non positivi) vengono ancora una volta dalle cooperative dei servizi e di utenza.

Si tratta di dati che in certa misura contrastano con la tendenza a mantenere comunque un intenso rapporto tra le “parti sociali” e anche con l’elevato grado di consapevolezza mostrato dai sindacati davanti alla crisi, come vedremo più avanti. Si può dunque ritenere che, almeno in parte, i giudizi espressi dalle aziende riflettano un certo grado di delusione rispetto a un livello ottimale di condivisione dei sindacati rispetto a quelle che le aziende ritengono essere le “urgenze competitive” delle imprese, anche se ciò non può ovviamente oscurare la consapevolezza dei diversi “mestieri” del sindacato e del management aziendale rispetto al funzionamento dell’azienda e alla tutela dei diritti di chi vi lavora.

Naturalmente, nella cooperazione di produzione e lavoro vi è un aspetto peculiare, rispetto alle generalità delle relazioni industriali, ed è, come si è già detto, il “doppio ruolo” del cooperatore/lavoratore, che partecipa alla vita dell’azienda, in diversi casi, sia indossando la “giacca” del cooperatore che quella della controparte, la rsu. L’indagine intendeva capire se questa peculiarità avesse qualche ripercussione sulle relazioni industriali, presumibilmente nel senso di arricchire la consapevolezza della controparte sindacale sui problemi aziendali, se non di moderarne i comportamenti. Le risposte sono positive per le cooperative di produzione e lavoro e deludenti per le altre cooperative.

Insomma, se si escludono le cooperative di produzione e consumo, il grado di “antagonismo” dei sindacati non sembra essere significativamente modificato dalla natura cooperativa dell’impresa, il che da un lato smentisce una certa opinione corrente secondo cui il sindacato farebbe “sconti” alle cooperative, ma dall’altro non appare incoraggiante rispetto alla possibilità di consolidare le prassi partecipative.

Che il sindacato non sia disposto a considerare le cooperative un interlocutore privilegiato, in nome della comune origine e dei rapporti instauratisi storicamente, lo si vede anche dal fatto che i contratti del settore cooperativo sono, sia pure non di molto, stando alle risultanze dell’indagine, più onerosi per le aziende, e più vantaggiosi per i lavoratori, rispetto ai concorrenti.

Tuttavia, la contrattazione collettiva nazionale del settore cooperativo esce piuttosto bene dalle risposte dell’indagine. Non solo, come si è detto, essa sembra essere sopportabilmente più onerosa rispetto a quella degli altri settori, ma nel complesso sono più numerose le aziende che ritengono che essa non contenga inciampi rispetto alla competitività dell’impresa, rispetto a quelle che ritengono che ve ne siano. Con importanti differenze anche in questo caso. Le cooperative di consumo sono le più critiche nel valutare le rigidità imposte dal contratto nazionale, mentre si sentono più tranquille le cooperative di produzione e lavoro, soprattutto quelle del settore industriale. Le imprese dell’edilizia sembrano anch’esse soffrire alcune clausole del contratto nazionale. In ogni caso sorprende molto la notevole quota di imprese che ritengono che il sistema contrattuale vada lasciato così com’è, o addirittura vada incentivato il peso del contratto nazionale, mentre è piuttosto ridotto il numero di coloro che vorrebbero far crescere ulteriormente il ruolo del contratto aziendale. L’assetto attuale sembra piacere soprattutto alle cooperative della pl, e in particolare a quelle dell’industria, meno a quelle sociali e delle costruzioni. La motivazione retrostante è probabilmente la certezza sull’omogeneità delle condizioni salariali e normative data dal contratto nazionale, oltre probabilmente alla volontà di non accrescere ulteriormente il peso delle relazioni sindacali in azienda.

Le relazioni sindacali nella crisi

La crisi economica non ha, ovviamente, risparmiato le cooperative, nel ciclo apertosi ormai tre anni or sono, e tutte più o meno hanno avuto a che fare con i connessi problemi di riorganizzazione.

La crisi è stata fronteggiata in parte ridistribuendo i sacrifici (riduzioni d'orario o di salario), in parte quasi eguale riducendo il personale, andando a toccare per lo più soci e non soci indifferentemente, anche se in un certo numero di casi i soci sono stati tenuti più al riparo. Naturalmente bisogna ricordare che, accanto a riduzioni di personale "classiche", nel settore dei servizi la perdita di un appalto determina l'automatica perdita dei soci e non soci che in quell'appalto operavano. La crisi sembra comunque aver "picchiato" particolarmente nel settore pl. E questo non fa che confermare quanto era emerso dalla lettura dei dati di bilancio che era stata effettuata in precedenza.

Nella congiuntura di crisi si è poi riscontrato un dato che in parte contraddice le risposte piuttosto pessimistiche sul ruolo e la maturità del sindacato che si sono lette in altre parti del questionario. Le risposte al questionario concordano infatti sul fatto che il coinvolgimento del sindacato è stato alto, e che sono prevalenti i casi in cui il sindacato ha tenuto un comportamento cooperativo di fronte alle situazioni di difficoltà. E questo vale soprattutto e ancora una volta per le cooperative di produzione e di lavoro, le quali pur essendo state quelle maggiormente colpite dalla crisi, danno un giudizio decisamente positivo sul coinvolgimento dei lavoratori (soci in questo caso) e dei sindacati nell'affrontare le difficoltà. Il giudizio delle cooperative di consumo è buono, ma non altrettanto buono quanto nel caso precedente.

Naturalmente sarebbe utile capire meglio che cosa si intende per comportamento cooperativo, e rispetto a quali specifiche misure (è presumibile che il sindacato abbia spinto nella direzione di una redistribuzione dei sacrifici necessari, per contrastare, ove possibile, i licenziamenti). Il riconoscimento del suo contributo, da parte di interlocutori che, come si è visto, ne hanno a più riprese sottolineato i limiti, appare infatti in contraddizione con l'opinione espressa in risposta ad un'altra domanda, che sottolineava l'irrelevanza delle opinioni sindacali rispetto alle scelte strategiche e organizzative delle aziende. Ritenerne che il sindacato sia stato "collaborativo" in senso passivo, non avendo saputo condizionare o essere propositivo sulle modalità adatte a fronteggiare la crisi, contraddice infatti con l'affermazione circa l'elevato grado di coinvolgimento. Più probabile dedurre che le risposte al questionario rivelino l'opinione dei rispondenti che sul sindacato si può e si deve far conto non tanto nelle situazioni di crescita e di normalità, ma soprattutto quando ci sono da condividere scelte difficili e costose per i lavoratori. Queste osservazioni, naturalmente, si applicano più alle cooperative di consumo che non a quelle di produzione e lavoro.

La ricerca delle vie d'uscita dalla crisi, peraltro, non sembra abbia troppo impegnato l'insieme dei soci delle cooperative, visto che nella maggior parte dei casi le decisioni sono state prese in una sede più ristretta, il consiglio d'amministrazione.

Le aziende controllate

Il fatto che numerose cooperative, tra quelle osservate nel nostro campione, siano di fatto imprese-capogruppo, con estensione in qualche caso multinazionale, è uno dei dati più interessanti circa l'evoluzione del sistema cooperativo, almeno rispetto all'immagine un po' datata e tradizionale che del sistema stesso circola nell'opinione pubblica non "addetta ai lavori". Il dato interessante è anche che tale controllo tende a espandersi su aziende non cooperative. E' interessante notare che, almeno nelle aziende

da noi osservate, la crescita delle imprese cooperative, che pure non sembra essere troppo notevole in forma per dir così “endogena” (solo 9 su 32 sono cresciute in maniera marcata) non avviene per incorporazione o fusione con altre cooperative (nessun caso rilevato) ma, a quanto sembra, soprattutto attraverso l’acquisizione di imprese non cooperative, ciò che fa pensare che il mondo cooperativo stia almeno in parte cambiando fisionomia, caratterizzandosi cioè come il “centro” di una costellazione, o meglio di un mondo a cerchi concentrici, fatto di un certo numero di soci, di un numero anche relativamente alto di non soci che lavorano in cooperativa, e di un numero crescente di lavoratori che lavorano in aziende controllate non cooperative.

E’ interessante quindi rilevare (e l’argomento meriterebbe un maggiore e specifico approfondimento) se il “clima” cooperativo ha un effetto per dir così espansivo anche in queste aziende, quale tipo di relazioni industriali vi si vive, se vi sono forme di partecipazione dei lavoratori.

Dai risultati della nostra indagine (e ancor più dai colloqui avuti in precedenza con alcuni esponenti di cooperative “controllanti”) si deduce che le capogruppo tengono un atteggiamento attento nel rispettare e far rispettare i contratti di lavoro nelle imprese controllate, così che le differenze di trattamento tra lavoratori delle cooperative e delle non/cooperative sarebbero la conseguenza, secondo le risposte pervenute, semplicemente delle differenze esistenti tra contratti di settori diversi.

E’ probabile (anche se questo non emerge con chiarezza dalla rilevazione) che il rispetto dei contratti implichi anche un buon livello di ottemperamento agli obblighi informativi e di relazioni industriali contenuti nei contratti dei diversi settori. Quello che è certo è però che nella maggior parte delle controllate non si percepisce alcuno sforzo per andare al di là di quanto previsto dai contratti, salvo pochi casi nei quali si cerca di dare il “segnale” di una certa specificità, attraverso incontri e assemblee di tipo informativo e formativo riservati, si presume, ai lavoratori delle controllate.

Soci e non soci

Una delle problematiche e delle criticità della nostra indagine, già presente come ipotesi di partenza, e poi consolidatasi man mano che si procedeva, riguarda le forme di partecipazione dei lavoratori non soci alla governance dell’azienda cooperativa, in particolare quelle di produzione e lavoro, se cioè il fatto di lavorare in un’azienda cooperativa comporta vantaggi rispetto alla situazione “normale” per quanto riguarda il rapporto di lavoro, e forme di partecipazione ulteriori rispetto a quelle contenute nei contratti collettivi. Si trattava di capire anche quali differenze vi siano tra coloro che, pur lavorando fianco a fianco, hanno, o non hanno, lo status di operatori.

“A monte”, per dir così, di queste problematiche, sta il fatto che lo status di socio non è sempre a portata di mano, ma spesso, soprattutto nella pl, diventare socio è un traguardo ambito, per raggiungere il quale occorrono requisiti come l’anzianità, il gradimento dell’inner circle dei soci, periodi di formazione, lo stanziamento, spesso rateale, di cospicue quote sociali.

Per riassumere in maniera estremamente sintetica le principali risultanze dell’indagine, si può dire innanzitutto che vi sono evidenti differenze, com’è inevitabile e legittimo che sia, tra soci e non soci, per quanto riguarda anche l’aspetto della partecipazione alle scelte aziendali. I lavoratori non soci partecipano attraverso i canali della partecipazione contrattuale, che, come si è visto, è almeno formalmente piuttosto vivace, anche se presenta diverse concrete criticità.

La partecipazione dei soci nelle cooperative di produzione e lavoro, invece, è sicuramente rafforzata rispetto a quella dei non soci. Innanzitutto perché essi

dispongono di un doppio canale di partecipazione, quello delle relazioni industriali, al quale partecipano attivamente come membri dei sindacati ed eletti nelle rsu, e quello delle varie istanze sociali. In secondo luogo, essi possono giovare di un duplice strumento per godere dei buoni risultati dell'azienda, oltre alla retribuzione variabile percepiscono infatti il ristorno (non disponiamo di dati sulla distribuzione dei superminimi tra soci e non soci). Infine, sia pur marginalmente, sembrano essere più protetti rispetto agli effetti delle crisi aziendali.

Essere soci, insomma, può rappresentare davvero un vantaggio e una meta da raggiungere, in particolare nelle cooperative in cui la partecipazione alle scelte aziendali è più effettiva, come molte cooperative della pl, soprattutto quelle in cui il numero dei soci è relativamente ristretto e le quote sociali particolarmente elevate.

Se la partecipazione dei non soci soffre, per dir così, dei problemi che abbiamo illustrato nelle pagine precedenti parlando del sistema di relazioni industriali, l'indagine rivela che anche la partecipazione "rafforzata" dei soci non è priva di criticità, che possono essere così enumerate.

- a) Esiste, intanto, un problema di democrazia partecipativa nei momenti formali (assemblee). Tale problema appare collegato a due aspetti in particolare, la dimensione della cooperativa e l'interesse a partecipare. Si possono definire due estremi, la grande cooperativa di consumo, nella quale l'interesse alla partecipazione è minimo, e la cooperativa pl con un numero di soci limitato e quote sociali elevate, nella quale l'interesse a partecipare è massimo: in mezzo, varie tipologie, nel campione considerato si può immaginare che vi sia un cinquanta per cento di partecipazione definibile "soddisfacente".
- b) Comunque vadano le cose quanto alla partecipazione "quantitativa", le assemblee hanno comunque un ruolo poco più che di ratifica formale di decisioni già assunte dal consiglio d'amministrazione. Ciò dimostra la buona qualità e l'autorevolezza delle leadership espresse dal "corpo" sociale, ma naturalmente testimonia anche la difficoltà dell'emergere della *voce* sociale in assemblee spesso pletoriche e/o non sufficientemente informate. Un dato interessante è che il desiderio di incrementare la partecipazione alle assemblee sembra essere presente più nelle cooperative piccole e medie che nelle grandi.
- c) Un terzo ordine di criticità riguarda naturalmente il rinnovamento della leadership. Qui, le risposte al questionario mandano segnali in parte contraddittori. Da un lato, la maggior parte degli interpellati afferma che vi è una rotazione delle cariche sociali, ma poi un buon numero ritiene auspicabile il limite di cumulo degli incarichi interni alla cooperativa. D'altra parte, nella maggior parte delle cooperative il membro con maggiore anzianità nel cda vi è insediato da oltre dieci anni, in alcuni casi da più di venti (il fenomeno è particolarmente diffuso nella pl). Tale dato non è però di facile lettura, perché molto parziale (sarebbe utile avere informazioni sulla durata media di permanenza nel cda, ma il dato è più difficile da ottenere). L'esperienza è certamente un valore, nella guida di un'azienda, ed è probabilmente opportuno che la rotazione avvenga in maniera graduale. Dai dati ottenuti e dai colloqui precedenti sembra però di capire che il ricambio, anche generazionale, della leadership, sia un problema abbastanza avvertito e solo in parte risolto, soprattutto nelle cooperative più "ricche" e per ciò stesso più "chiuse".

Alcune considerazioni

L'obiettivo di partenza della nostra ricerca era quello di verificare come funziona il sistema di partecipazione dei lavoratori all'interno dell'impresa cooperativa. Tale macro-domanda si è poi venuta suddividendo in due sotto-domande più specifiche: come funzionano le relazioni industriali, e in particolare gli strumenti partecipativi contenuti nella contrattazione collettiva? come funziona la partecipazione dei lavoratori-soci alla governance aziendale? E, alla fine, la questione sottostante è stata la seguente: la partecipazione dei lavoratori è un valore solo dichiarato, o anche concretamente perseguito nel mondo della cooperazione? In entrambi i casi le risposte ottenute portano a un quadro ricco di chiaroscuri, di aspetti positivi ma anche di significative criticità.

Per quanto riguarda il sistema di relazioni industriali, non c'è dubbio che i risultati della ricerca presentano alcuni aspetti confortanti, soprattutto nell'attuale quadro nazionale. Vi è, innanzitutto, una convinta adesione alle regole del sistema contrattuale vigente, che viene prevalentemente considerato soddisfacente. I costi un poco più alti dei contratti, e la relativa abbondanza di obblighi informativi vengono considerati supportabili, e non tali da incidere significativamente sulla competitività delle imprese. La contrattazione di secondo livello è diffusa, così come sono puntualmente adempiuti i doveri di informazione e confronto previsti dai contratti nazionali. Sono inoltre frequenti gli incontri anche informali che hanno all'ordine del giorno le principali questioni di gestione aziendale e del personale. Dall'indagine emerge insomma un quadro nel quale le aziende appaiono puntuali e corrette nell'adempiere agli obblighi, e ben disposte verso l'apporto e la partecipazione dei sindacati e dei lavoratori. Non tutto funziona bene, però, e gli interpellati tendono ad attribuire la responsabilità dell'insufficiente qualità della partecipazione alle controparti sindacali e alla bassa motivazione dei lavoratori, come se, insomma, alle sollecitazioni in tal senso da parte aziendale non vi fosse una risposta adeguata. In ogni caso, non si può non notare che la partecipazione "di relazioni industriali", per quanto piuttosto intensa, almeno formalmente, e almeno in certa misura evidentemente ritenuta utile da entrambe le parti, sia però molto poco incisiva sulle decisioni strategiche delle imprese che, dopo aver diligentemente ascoltato e consultato le parti sindacali, dichiarano poi candidamente che tutto questo ascoltare e consultare incide pochissimo, o per niente, sulle decisioni aziendali, tanto da indurre a chiedersi se le risposte ricevute corrispondano a un atteggiamento un po' "guascone" abbastanza tipico degli addetti ai rapporti sindacali, o segnalino una ben più grave scissione tra i momenti formali, gestiti e tollerati in nome di una sorta di "obbligo identitario" del sistema cooperativo, e una concreta adesione di fatto, invece, alle prassi unilaterali/autoritarie oggi più in voga. Certo è che, se prese alla lettera, le risposte ottenute segnalano comunque una certa stanchezza del sistema di partecipazione contrattuale, che sembra aver dato tutto ciò che poteva dare, ma aver in parte esaurito la sua "spinta propulsiva". Se il sistema cooperativo è il letto di un fiume, e la corrente partecipativa che vi scorre si assottiglia e indebolisce, saranno le acque piuttosto torbide del "mare" delle relazioni industriali odierne a invaderne le rive.

Naturalmente, non si deve generalizzare, né drammatizzare. L'indagine, pur nella sua esiguità numerica, rivela comunque diversificazioni tra le aziende, rivelando per esempio che le imprese dei settori industriali e delle costruzioni sono quelle che si giovano maggiormente delle occasioni, formali e informali, di confronto, e sembrano avere i sistemi di relazioni industriali più consolidati e scorrevoli. Inoltre si può ritenere che le prassi informative/consultive servano alle aziende soprattutto per "sentire il

polso” dei lavoratori, e informarli sulle motivazioni e le linee di tendenza delle politiche aziendali, cercando così di prevenire tensioni e conflitti.

Vi sono sensibili differenze che passano attraverso il tipo di scambio mutualistico. Nelle cooperative di produzione e lavoro, soprattutto, sono più numerose e più rassicuranti le risposte positive alle domande sulla qualità e la densità della partecipazione dei lavoratori, sia di quella di carattere istituzionale, sia di quella legata alle pratiche delle relazioni industriali. Nelle altre cooperative, soprattutto quelle di servizi e di utenza, non abbondano risposte altrettanto positive, né quelle che fanno riferimento alle forme partecipative di natura sindacale, né quelle di natura istituzionale, dove peraltro non è presente la figura del socio-lavoratore. Forse è proprio questa l’origine della differenza. Laddove la partecipazione dei lavoratori può sfruttare due canali, quello delle relazioni industriali e quello di carattere istituzionale, si verifica probabilmente una contaminazione positiva tra le due forme, che si rafforzano vicendevolmente. Laddove questa sinergia non si può realizzare, per diversità insite nella tipologia di scambio mutualistico, le relazioni industriali sono un po’ abbandonate a se stesse e il grado del loro successo o insuccesso non è probabilmente molto diverso da quello che si osserva nelle aziende “for profit”. La stessa partecipazione dei soci risulta un po’ in sofferenza nelle cooperative di servizi e utenza. Misure per rafforzare lo spirito partecipativo (dei lavoratori e dei soci) andrebbero probabilmente ricercate e messe in pratica.

E’ comunque incoraggiante la risposta largamente positiva alla domanda se si ritiene auspicabile che la partecipazione dei lavoratori vada incrementata nel sistema di relazioni industriali italiano, e tale diffusa opinione potrebbe incoraggiare non solo a dare un indirizzo più convinto e meno scettico alle prassi partecipative in corso (ad esempio attraverso prassi di confronto ancor più frequenti ed informate, in modo tale da far “crescere” anche gli interlocutori e renderne più utile l’apporto), ma anche a fare della cooperazione un protagonista del sostegno alle proposte di consolidamento istituzionale della partecipazione dei lavoratori che giacciono in parlamento dall’inizio della legislatura.

Ridare “colore” alla partecipazione?

L’immagine di una partecipazione “impallidita” che emerge dalla nostra indagine pone ovviamente diversi interrogativi. Si tratta di un fenomeno fisiologico e irreversibile, un risultato inevitabile della forza d’attrazione del mercato globale? Ovvero si tratta semplicemente del prodotto di una certa stanchezza dell’insieme del movimento cooperativo, di un allentamento della tensione sui “valori”, aggravato dalla crisi economica e dal complesso momento, politico e sociale, attraversato in questi anni dal nostro paese? Si tratta di domande a cui è difficile dare una risposta, e che comunque vanno al di là del nostro ambito di osservazione. Ciò che possiamo dire è che, probabilmente, il movimento cooperativo si trova oggi su un difficile crinale, e che le scelte che saranno compiute sono destinate a influenzarne forse stabilmente i percorsi e il destino.

Più limitatamente, possiamo provare a dare qualche indicazione sugli argomenti toccati dall’indagine, e in particolare sulle due “gambe” della partecipazione, quella “sociale” e quella di “relazioni industriali”.

Per quanto riguarda la prima, l’indagine ha messo in luce evidenti differenze tra cooperative di PL e cooperative di consumo e di utenza. Si tratta di differenze strutturali, sulle quali non è ovviamente possibile intervenire, se non attraverso l’adozione più sistematica e il potenziamento di forme di partecipazione “sociale” capaci di accrescere in maniera più decisa la partecipazione dei soci soprattutto laddove

la debolezza dello scambio mutualistico sommata alle grandi dimensioni della platea sociale rendono difficile la partecipazione e rischiano di incentivare dinamiche piuttosto chiuse e autoreferenziali da parte dei vertici e del management.

Gli strumenti per fare ciò sono in certa misura già esistenti e praticati. Pre-assemblee con numeri ristretti e con informazioni tempestive e trasparenti sui temi in discussione. La selezione veramente democratica di gruppi dirigenti effettivamente espressi dalla base sociale e non cooptati. La diffusione di iniziative di formazione tanto per i soci che, soprattutto, per coloro che aspirano a ricoprire cariche sociali. La predisposizione di incentivi al “volontariato” sociale. La definizione di regole che prevedano un tetto di mandati nei consigli d’amministrazione. Una più precisa distinzione di ruolo tra compiti di direzione strategica e compiti di amministrazione e di gestione.

Per quanto riguarda la partecipazione da attuare attraverso gli strumenti delle relazioni industriali, vale la pena di ricordare quanto abbiamo notato, che cioè tali strumenti sono abbastanza regolarmente, e in qualche caso intensamente, utilizzati nelle aziende cooperative, ma con risultati molto disuguali. Come si è visto, la maggior parte delle cooperative ritiene che incontri e consultazioni incidano molto poco, o per nulla, sulle decisioni da prendere, e il giudizio negativo è particolarmente insistito nelle cooperative di consumo e di servizi. La tendenza è, naturalmente, quella di “gettare la croce” addosso agli interlocutori sindacali, dei quali si riconoscono l’utilità e lo spirito collaborativo soprattutto, se non esclusivamente, nei momenti difficili per la compagine sociale.

Dare suggerimenti in questo campo non è meno difficile che per quanto riguarda la partecipazione “sociale”. Non si può non notare, infatti, che l’armamentario contrattuale in materia di informazioni, confronti, bilateralità, salario variabile, è ormai molto ampio e sicuramente “maturo”, nel senso che è assai difficile provare a immaginare qualche altro strumento di partecipazione più incisivo attuabile attraverso le tradizionali vie contrattuali, se non sfociando, come diremo tra breve, nel più vasto “mare” della partecipazione vera e propria.

Restando dunque nell’ambito degli strumenti esistenti, e pur con tutta la comprensione possibile verso la stanchezza per le defatiganti, e talvolta sterili, procedure previste dai contratti nazionali (non solo, ovviamente, da quelli cooperativi, che si inseriscono in un filone contrattuale consolidato in tutti i settori), si deve dire che per produrre risultati positivi essi richiedono un impegno bilaterale, fortemente supportato da tenacia, trasparenza, capacità di convincimento, volontà di aiuto a superare le inevitabili differenze di approccio e di cultura tra i diversi interlocutori.

Tutto questo, che appartiene alla sfera dei comportamenti, dovrebbe poi rientrare in una più ampia decisione “strategica”, quella di dare maggior peso all’ambito delle relazioni industriali decentrate, aziendali e territoriali, sia diffondendo ulteriormente la contrattazione anche laddove essa non è presente, sia utilizzando le opportunità che il nuovo corso della contrattazione collettiva (si pensi ad esempio all’accordo interconfederale del 28 giugno 2011) offre ormai alla contrattazione di secondo livello. La contrattazione nazionale, che la maggior parte delle cooperative intervistate apprezza e sostiene, rappresenta infatti un insostituibile presidio per l’uniformità delle regole di base e anche il presupposto per una concorrenza leale, ma è soprattutto in ambito aziendale (o territoriale, a seconda dei settori e delle dimensioni aziendali) che possono realizzarsi quelle prassi e quegli scambi virtuosi che effettivamente concretizzano la partecipazione dei lavoratori. Ciò sembrerebbe particolarmente consigliabile in quei settori cooperativi nei quali (come la cooperazione di consumo) la partecipazione dei lavoratori non riesce a realizzarsi attraverso i canali “sociali” e, d’altra parte, la

partecipazione più in generale dei soci incontra le difficoltà che abbiamo più volte sottolineato.

Detto questo, non si può ovviamente sottacere che la partecipazione attraverso gli strumenti delle relazioni industriali incontra oggi difficoltà e ostacoli di natura ben più generale di quelli semplicemente attribuibili a fattori “tecnici” o comportamentali delle leadership cooperative. Chiedere ad amministratori e managers della cooperazione di tenere comportamenti “partecipativi” mentre gran parte del sistema di relazioni industriali italiano, e non solo, sembra incamminarsi verso tutt’altra direzione, è certamente importante, ma rischia di trasformarsi in una “mozione degli affetti” se non è accompagnato e sostenuto da più ampia e solida azione tendente a spostare il baricentro complessivo delle relazioni industriali verso direzioni compatibili con questa opzione.

Ci si può e ci si deve chiedere, a questo proposito, se le direzioni prese nell’ultimo decennio dalle relazioni industriali italiane fossero proprio le sole possibili, e, soprattutto, sarebbe anche il momento di abbozzare qualche bilancio. A partire dai primi anni di questo secolo, ma anche da prima, le relazioni industriali, indirizzate su questo soprattutto dalle organizzazioni imprenditoriali (tutte, o quasi) e dai governi, sono state dominate dal dibattito sulla flessibilità, che ha rappresentato una sorta di fil rouge capace di attraversare indenne stagioni e formule politiche diverse. Non è questa la sede per discutere di quella scelta, che ha certamente le sue giustificazioni e i suoi punti di forza. E’ legittimo interrogarsi, tuttavia, al di là dei risultati prodotti in termini di efficienza e competitività del nostro sistema produttivo, se essa non abbia rappresentato una sorta di alibi per eludere alcune questioni di fondo e strutturali del nostro sistema di relazioni industriali che, all’ombra di quella discussione, ha visto in realtà cambiare e invecchiare le tradizionali forme e i tradizionali strumenti delle relazioni industriali, non solo la concertazione, ma anche il conflitto e la stessa contrattazione collettiva: mentre proprio la partecipazione, nei suoi molteplici aspetti, potrebbe essere un modo per cercare di riannodare i capi assai sfilacciati del rapporto tra capitale e lavoro.

Viene altresì da chiedersi se la scelta, compiuta un paio d’anni fa dalle parti sociali e dal governo, di “congelare” il dibattito sulla partecipazione, bloccando praticamente la discussione sulle proposte che giacevano in parlamento, sia stata saggia, o se non valesse invece la pena di aprire proprio su questo un dibattito e un dialogo sociale che, se non altro, aiutasse a prendere in considerazione il tanto evocato “modello tedesco” in tutti i suoi aspetti. Questa riflessione potrebbe rivelarsi particolarmente utile per le cooperative che hanno maggiore difficoltà a rafforzare la partecipazione sociale, come quelle di consumo.

Al sistema duale “tedesco” si riferiscono i diversi progetti e i disegni di legge depositati al parlamento, al fine di realizzare forme di democrazia economica anche nel nostro Paese. In questi disegni si prospettano, tra le altre, due linee possibili di interventi :

1. la partecipazione di rappresentanti di lavoratori ai consigli di sorveglianza;
2. l’accesso dei lavoratori dipendenti al capitale dell’impresa, attraverso la costituzione di fondazioni.

Nessuno dei due percorsi si presenta particolarmente agevole nel caso delle cooperative di consumo. La prima strada può riguardare le società che hanno scelto il sistema dualistico, ma richiederebbe comunque ritocchi legislativi. La seconda strada è calibrata, di fatto, sulle caratteristiche e le finalità di società “for profit”.

Andrebbero esplorate strade diverse, in grado di portare a qualche risultato, sia pur parziale, in tempi ragionevoli.

Una di queste potrebbe consistere nel valorizzare l’esperienza già effettuato nel mondo cooperativo, quello della introduzione di amministratori indipendenti negli

organi di governo. Dal momento che l'indipendenza di questi amministratori impedisce che essi direttamente possano rappresentare gli interessi dei lavoratori, essi dovrebbero essere scelti con meccanismi che garantiscono la difesa di interessi di carattere generali del lavoro all'interno della società.

Una soluzione, non l'unica, potrebbe consistere nell'affidare ai sindacati il compito di indicare una personalità di loro gradimento (o una rosa tra cui scegliere) destinata ad essere compresa tra gli amministratori indipendenti. Dovrebbe trattarsi di personalità che guarda agli interessi di lungo periodo dei lavoratori, quelli tipici della società cooperativa – il riferimento d'obbligo è il patrimonio intergenerazionale – e non quelli concreti ed immediati su cui si concentra spesso la dialettica delle relazioni sindacali.

Un percorso di questo tipo è minimale, ma può aiutare ad aprire una strada verso una dialettica virtuosa tra interessi diversi, di cui gli organi della governance potrebbero effettuare una sintesi avanzata.

Anche in una società cooperativa centrata sulla partecipazione dei soci consumatori, la voce dei lavoratori (in quanto tali) può avere una influenza nella struttura della "governance". Tra l'altro un qualche coinvolgimento dei lavoratori può essere considerato come il modo privilegiato per esercitare, da parte delle cooperative di consumo, il principio della responsabilità sociale.

Un'iniziativa in questo senso da parte delle centrali cooperative, ormai sulla strada dell'unificazione, potrebbe essere non solo un contributo al rinnovamento delle relazioni industriali italiane, ma anche un forte "auto-aiuto" per mantenere vivo il senso e i valori della cooperazione.

Tavola 1

LEGACOOP – Fatturato, occupazione e risultato di esercizio (31 cooperative)

	Intero campione (31)	Coop con fatturato in crescita (15)	Coop con fatturato in diminuzione (16)	Coop di produzione e lavoro (10)
Fatturato (euro x 1.000.000)				
2008	7.196	3.469	3.727	1.753
2010	6.993	3.744	3.249	1.427
variazione %	-2.8	7.9	-12.8	-18.6
Occupazione				
2008	54.105	43.822	10.283	3.952
2010	57.074	47.343	9.731	3.765
variazione %	5.5	8.0	-5.3	-4.7
Fatturato per dip. (euro x 1.000)				
2008	133	79	362	444
2010	123	79	334	379
variazione %	-7.5	-	-7.7	-14.6
Risultato Eser. (euro x 1.000.000)				
2008	105	42	63	62
2010	82	51	31	19
variazione %	-19.2	21.4	-50.7	-69.4



Fondazione di ricerca **Istituto Carlo Cattaneo**

***Relazioni Industriali
e Governance nelle imprese cooperative:
analisi quantitativa dei Questionari somministrati***

A cura della Fondazione di Ricerca “Istituto Carlo Cattaneo”

1. Premessa

Data l'esigua numerosità del campione (solo 32 casi, con valori mancanti su molte variabili rilevanti) si decide di riportare dei semplici incroci tra variabili (per una migliore e corretta lettura si è scelto di riportare i valori assoluti e non le percentuali). Si sceglie inoltre di riportare nelle tabelle anche il dato mancante/non risposta (*missing*) per non perdere nessuna informazione ed ottenere una visione complessiva delle singole distribuzioni (tuttavia il dato mancante non verrà commentato).

Di seguito alcuni incroci preliminari per capire come si distribuiscono due variabili centrali, come quelle della dimensione e dello scambio mutualistico. Nelle due tabelle seguenti lo scambio mutualistico viene incrociato con due variabili di dimensione, come il numero di dipendenti e il valore di produzione.

Scambio mutualistico	Dipendenti			
	Meno di 200	Tra 200 e 1000	Più di 1000	Totale
Produzione e lavoro	5	8	3	16
Servizi	2	1	3	6
Sociali	2		4	6
Utenza	1	1	1	3
Supporto	1			1
Totale	11	10	11	32

Scambio mutualistico	Fatturato			
	Meno di 20 milioni	Da 20 a 100 milioni	Oltre 100 milioni	Totale
Produzione e lavoro	4	6	6	16
Servizi	1	2	3	6
Sociali	3	3		6
Utenza		1	2	3
Supporto		1		1
Totale	8	13	11	32

Per facilitare le interpretazioni riguardo al ruolo svolto dalle due variabili di dimensione è stata elaborata una tipologia "originale" di cooperative per classe dimensionale. La creazione della tipologia è stata incentrata sul valore della produzione e sul numero di dipendenti; la tabella seguente illustra l'esito dell'incrocio tra queste due variabili.

Numero di dipendenti	Valore di produzione*			
	Meno di 20 milioni	Da 20 a 100 milioni	Oltre 100 milioni	Totale
Meno di 200 dip.	6 (micro)	4 (piccola)	1 (media)	11
Tra 200 e 1000	1 (piccola)	5 (piccola)	4 (media)	10
Più di 1000 dip.	1 (piccola)	4 (media)	6 (grande)	11
Totale	8	13	11	32

* Corrisponde al valore delle vendite per le cooperative di consumo o di dettaglianti

Nella definizione delle categorie mediane (“piccola” e “media”) si è scelto di tenere in maggiore considerazione il valore di produzione rispetto al numero di dipendenti; questo per favorire nella costruzione della tipologia la presenza di un indicatore più affidabile e oggettivo di valenza economica e per non attribuire un peso sproporzionato alle imprese che presentano una elevata produttività del lavoro.

La tabella successiva illustra la distribuzione della tipologia per tipo di cooperativa. Emerge come le cooperative micro siano essenzialmente cooperative di produzione lavoro.

Scambio mutualistico	Classe dimensionale della cooperativa				
	Micro	Piccola	Media	Grande	Totale
Produzione e lavoro	4	6	3	3	16
Servizi		2	2	2	6
Sociali	2	1	3		6
Utenza		1	1	1	3
Supporto		1			1
Totale	6	11	9	6	32

2. Ruolo della Contrattazione di II Livello e Struttura Contrattuale

In questo paragrafo si valuterà la diffusione della contrattazione di secondo livello e le caratteristiche della struttura contrattuale delle cooperative.

Dalla seguente tabella emerge che la contrattazione decentrata è molto diffusa: soltanto 2 cooperative sulle 26 che hanno dato una risposta alla domanda sulla sua presenza non hanno una contrattazione di secondo livello. Dai dati emerge che la contrattazione di II livello di tipo territoriale è utilizzata nella quasi totalità delle cooperative di servizi e sociali, mentre quella aziendale è privilegiata nelle cooperative di utenza ed è abbastanza diffusa in quelle di produzione e lavoro.

Contratt. II livello	Scambio mutualistico					
	Produzione e lavoro	Servizi	Sociali	Supporto	Utenza	Totale
Aziendale	6	1			3	10
Territoriale	5	4	5			14
Nessuna	2					2
Missing	3	1	1	1		6
Totale	16	6	6	1	3	32

La tabella successiva mostra che laddove non si applica la contrattazione di II livello si è di fronte a cooperative definite in precedenza “micro”.

Al contrario, nella metà dei casi in cui si applica una contrattazione di tipo territoriale o aziendale le cooperative sono di grandezza media o grande (7 su 14 nel caso della contrattazione territoriale, 5 su 10 nel caso di contrattazione aziendale).

Si conferma dunque l’ipotesi di un collegamento stretto tra dimensioni organizzative e possibilità (risorse) per sviluppare la negoziazione decentrata.

Contratt. II livello	Classe dimensionale				Totale
	Micro	Piccola	Media	Grande	
Aziendale		5	3	2	10
Territoriale	3	4	5	2	14
Nessuna	2				2
Missing	1	2	1	2	6
Totale	6	11	9	6	32

Le due tabelle successive mettono in relazione la presenza della contrattazione di secondo livello con le due variabili di dimensione prese singolarmente: fatturato e numero di dipendenti. Sembra che la contrattazione di II livello di tipo aziendale sia privilegiata nelle cooperative di medio e alto fatturato (come a rimarcare la volontà da parte delle realtà più “ricche” di dare vita a contratti specificatamente rivolti alle necessità e agli obiettivi dell’azienda, mentre le realtà con volumi di affari più ridotti paiono più inclini ad agire su base territoriale, dunque alleandosi con altre realtà). Interessante notare come tale relazione non si evidenzi rispetto al numero di dipendenti. Al contrario! Le cooperative dotate di maggiore staff (oltre 1000 dipendenti) tendono semmai a direzionarsi verso la contrattazione decentrata legata al territorio.

Contratt. II livello	Fatturato			Totale
	meno di 20 milioni	da 20 a 100 milioni	oltre 100 milioni	
Aziendale		5	5	10
Territoriale	5	6	3	14
Nessuna	2			2
Missing	1	2	3	6
Totale	8	13	11	32

Contratt. II livello	Dipendenti			Totale
	meno di 200	tra 200 e 1000	più di 1000	
Aziendale	3	5	2	10
Territoriale	4	3	7	14
Nessuna	2			2
Missing	2	2	2	6
Totale	11	10	11	32

Nonostante sia un fenomeno molto diffuso, soltanto 3 cooperative tra quelle oggetto dell’indagine hanno più di un contratto di secondo livello. Dai dati risulta inoltre che solo in 6 casi su 30 si hanno anche delle forme di contrattazione infra-aziendale (di stabilimento, di filiale, ecc.).

Ci chiediamo a questo punto in quali anni è stata avviata la contrattazione di secondo livello e se il periodo della firma varia in base al tipo di contrattazione. La tabella seguente illustra l’incrocio tra l’anno della stipula e il tipo di contratto: la mediana dell’anno di firma è nel complesso il 2007, tuttavia quella di tipo aziendale risulta essere una contrattazione mediamente più recente rispetto a quella territoriale.

Anno di firma del contratto	Contrattazione di II livello applicata			
	Territoriale	Aziendale	Missing	Totale
1992	1			1
2002	2			2
2005	1	1	1	3
2006	5	1		6
2007		3		3
2008	1	3	1	5
2009		2		2
2010	1			1
Missing	3		3	6
Totale	14	10	5	29

Si è poi proceduto ad esaminare quanto sia diffusa l'adesione ad altre associazioni datoriali, oltre a Legacoop, e per quali motivi. La metà del campione dichiara di aderire a una o più associazioni imprenditoriali: come emerge dalle due tabelle successive, questa pratica sembra più diffusa nelle grandi cooperative (5 casi su 6) e, in particolar modo, in quelle di produzione e lavoro e servizi. In questo caso la variabile dimensionale si collega alla scelta di una membership associativa plurima, sia per beneficiare di una rappresentanza più specifica sia per far valere da iscritto le proprie istanze e posizioni.

Dimensione	Oltre a Legacoop, la cooperativa aderisce ad altre associazioni imprenditoriali?		
	Sì, una o più	No	Totale
Micro	3	3	6
Piccola	5	6	11
Media	3	6	9
Grande	5	1	6
Totale	16	16	32

	Oltre a Legacoop, la cooperativa aderisce ad altre associazioni imprenditoriali?		
	Sì, una o più	No	Totale
Scambio mutualistico			
Produzione e lavoro	10	6	16
Servizi	4	2	6
Sociali	2	4	6
Supporto		1	1
Utenza		3	3
Totale	16	16	32

I 16 casi che risultano iscritti ad altre associazioni imprenditoriali - oltre a Legacoop - hanno potuto specificare le principali ragioni di questa adesione (erano ammesse più risposte): per ben 9 volte è stato risposto che una tra le principali ragioni è quella della specificità settoriale, per 6 volte è stato detto che una delle principali ragioni è la gamma di servizi offerti, in altri 5 casi una delle risposte scelte è stata invece la possibilità di incidere sulle scelte, come sopra accennato.

Nella tabella seguente si incrociano le principali ragioni della *membership* con il tipo di associazione datoriale a cui si è aderito, oltre a Legacoop. Come si può notare, soltanto coloro che sono iscritti a Confindustria (l'associazione imprenditoriale più diffusa) elencano una serie di motivazioni che vanno al di là del tipo di servizi offerti e che invece risultano connesse all'esigenza di sentirsi rappresentati sul piano delle proprie specificità settoriali.

	Quali sono le principali ragioni per cui la cooperativa aderisce anche ad un'altra associazione imprenditoriale? (ammesse più risposte)			
Oltre a Legacoop, a quali altre associazioni imprenditoriali aderisce?	Tipo di servizi offerti	Specificità settoriali	Possibilità di incidere sulle scelte	Altro
Confindustria	3	6	2	4
Confartigianato	1			1
Confcommercio				1
Cna	2			1
Altro		3	3	2

3. Partecipazione e Democrazia Organizzativa

In questo paragrafo l'obiettivo è esplorare le caratteristiche del sistema di partecipazione e lo stato della democrazia interna alle cooperative, in termini di prassi informative/partecipative e di processi decisionali.

Un primo indicatore di partecipazione è la frequenza ad incontri informativi e del sistema di partecipazione previsti dal contratto nazionale. Dalla tabella successiva si evince anzitutto che nella maggioranza dei casi (in quasi la metà dell'aggregato) gli incontri hanno luogo 1-2 volte l'anno. Tale percentuale aumenta considerevolmente, se si includono anche i casi in cui ci si riunisce più di 2 volte: soltanto in 4 casi su 29 (13%) questi incontri non hanno luogo. Non emergono indicazioni rilevanti in relazione al tipo di cooperativa, se non una maggiore frequenza nelle cooperative di produzione e lavoro (in 1 caso su 3 ci si riunisce almeno 5 volte l'anno).

Frequenza degli incontri informativi e del sistema di partecipazione previsti dal CCNL	Scambio mutualistico					
	Produzione e lavoro	Servizi	Sociali	Supporto	Utenza	Totale
Mai	2	1	1			4
1-2 volte all'anno	5	3	1	1	3	13
3-4 volte all'anno	3		2			5
Almeno 5 volte all'anno	5	1	1			7
Missing	1	1	1			3
Totale	16	6	6	1	3	32

Anche incrociando questa dimensione di partecipazione con la classe dimensionale della cooperativa non emergono specifiche indicazioni.

Frequenza degli incontri informativi e del sistema di partecipazione previsti dal CCNL	Dimensione				
	Micro	Piccola	Media	Grande	Totale
Mai	1	2	1		4
1-2 volte all'anno	1	6	5	1	13
3-4 volte all'anno	1	1	2	1	5
Almeno 5 volte all'anno	3	2		2	7
Missing			1	2	3
Totale	6	11	9	6	32

Soltanto nella metà dei casi in cui è stata data una risposta (12 su 25) si dichiara che nel corso di questi incontri i lavori e gli esiti della discussione vengono verbalizzati, mentre nei restanti casi (13 su 25) non avviene alcuna formalizzazione del processo deliberativo.

Ma quali sono le materie trattate più spesso durante questi incontri informativi e del sistema di partecipazione? La tabella seguente presenta le risposte “aperte” che sono state fornite a questa domanda, raggruppate in alcune macro-categorie (potevano essere indicate al massimo 4 risposte): è stato riportato il numero di volte in cui quel complesso di materie è stato citato. Le materie più citate riguardano questioni di pianificazione economica (preventivi, bilanci, investimenti, ecc.) e di organizzazione del lavoro (orari e attività, ma anche politiche salariali e contrattuali); agli ultimi posti tematiche come la formazione e la sicurezza sul lavoro, nonché la partecipazione e il coinvolgimento dei lavoratori. Si profila una sorta di paradosso: negli incontri collettivi, ovvero durante momenti di partecipazione, l’oggetto “partecipazione” non viene tematizzato, come se la sua rilevanza venisse data per scontata oppure sottovalutata.

Quali le materie trattate più spesso durante questi incontri informativi e del sistema di partecipazione? Indichi le 4 più trattate	Numero di volte in cui è stata citata la materia
Preventivi, pre-consultivo, bilancio, budget	12
Organizzazione lavoro (orari, attività)	10
Andamento e prospettive cooperativa (di carattere generale)	9
Piani strategici, investimenti e pianificazione nuovi mercati	9
Salario, contratto, ammortizzatori sociali	6
Questioni tecniche relative ai settori specifici (andamenti, vendite)	5
Situazione del mercato e della crisi	4
Andamenti e livelli occupazionali	4
Formazione	3
Produttività e produzione	3
Salute e sicurezza sul lavoro	3
Partecipazione, coinvolgimento, iniziative culturali	2

Nel questionario è stato inoltre chiesto di indicare quali sono le principali criticità delle prassi informative/partecipative che solitamente bisogna fronteggiare. Come risulta dalla tabella successiva, la maggioranza delle risposte è raggruppabile all’interno di tre principali categorie: anzitutto, è stata indicata la bassa partecipazione dei lavoratori, in secondo luogo le difficoltà sul piano organizzativo e delle risorse a disposizione, infine il clima conflittuale e polemico che si crea anche a causa della presenza delle parti

sindacali. La partecipazione bilaterale o la co-partecipazione di lavoratori e management è dunque ancora un obiettivo lontano dal realizzarsi pienamente, in assetti organizzativi che invece – per la loro origine e per la centralità dei lavoratori/soci nel funzionamento organizzativo – dovrebbero privilegiare tali momenti di confronto.

In generale, quali sono le principali criticità delle prassi informative/partecipative?	Numero di volte in cui è stata citata la criticità
Basso coinvolgimento, motivazione e partecipazione lavoratori	12
Organizzazione e struttura delle risorse (problemi di orari e luoghi d'incontro, di coordinamento, mancanza di dibattito)	9
Conflitti, polemiche sterili, inadeguatezza da parte del sindacato	7
Altro	6
Non emergono criticità	7

Purtuttavia, se si eleva lo sguardo e si considerano i risultati della rilevazione nel loro complesso, gli obblighi di informazione e/o partecipazione che vengono definiti dai contratti non rappresentano un ostacolo ai fini della tempestività del processo decisionale, ma semmai una risorsa. La tabella che segue presenta la distribuzione di questa variabile in base al settore merceologico.

	La presenza di obblighi di informazione e/o di partecipazione stabiliti dai contratti rappresenta una risorsa per la migliore gestione dell'impresa, o rallenta e rende più difficile la tempestività del processo decisionale?				
Settore	Prevalentemente una risorsa	Prevalentemente un ostacolo	Sia una risorsa che un ostacolo in egual misura	Missing	Totale
Agricolo	1				1
Altri PL	1		2	1	4
Consumo	1		2		3
Costruzioni	4		1		5
Industria	4		2		6
Logistica	2				2
Multiservizi		1			1
Ristorazione				1	1
Sociali	5		1		6
Missing	3				3
Totale	21	1	8	2	32

Quando è stato chiesto di riportare alcuni esempi di come la presenza di obblighi di informazione e/o di partecipazione stabiliti dai contratti renda più difficile la tempestività del processo decisionale oppure, al contrario, rappresenti una risorsa, la grande maggioranza del campione ha quindi sottolineato quest'ultimo aspetto rispetto al primo. Molti sottolineano che tali "vincoli" in verità producano un miglioramento non solo della coesione e dell'integrazione tra il personale, ma anche della crescita e del capitale informativo nelle mani dei dipendenti. Vi è in generale la consapevolezza che queste procedure siano alla base della natura stessa dell'organizzazione cooperativa, un patrimonio valoriale da tutelare e fortemente connesso al mantenimento di una solida identità di gruppo. Le loro conseguenze, anche se a prima vista appaiono onerose per la cooperativa, alla lunga possono rappresentare un vantaggio competitivo. La condivisione delle scelte, la pluralità delle idee, la maggiore consapevolezza da parte dei

lavoratori delle scelte e dello stato di “benessere” aziendale alimentano la motivazione, la qualità del lavoro e la produttività collettiva. In aggiunta, consentono al management di avere sempre una discreta cognizione del clima organizzativo e del grado di soddisfazione dei dipendenti sul luogo di lavoro. Le risorse e gli investimenti finalizzati a favorire l’inclusione consentono poi di anticipare i conflitti e di prevenire miopie o disfunzioni organizzative, limitando ex ante i costi per la gestione dei conflitti e delle situazioni di crisi.

Viene anche sottolineato tuttavia come gli obblighi di informazione e/o di partecipazione possano incidere sulla rapidità del processo di presa della decisioni. Anche in questo caso, tra le cause di tale potenziale inefficienza decisionale e deliberativa ve ne sono alcune più ricorrenti: perchè i tempi del confronto non sono certi ma lunghi e dilatati, perchè vi è una mancanza di flessibilità, perchè i sindacati tendono a “strumentalizzare” le informazioni e a concepire le relazioni solo in modo conflittuale, e perchè a volte le proposte fatte non hanno effetti reali oppure vengono anche abbandonate (anzi, quando disattese, possono creare anche un clima negativo nella cooperativa).

Prendiamo ora un’altra dimensione di partecipazione, meno “istituzionalizzata” della precedente: la percentuale media di soci che partecipano alle Assemblee formali. Nella prossima tabella questa dimensione è stata incrociata con il tipo di cooperativa e il settore. Una partecipazione elevata sembra emergere soprattutto nelle cooperative di produzione e lavoro: ben 11 cooperative su 14 (78%) ha più del 50% dei soci che partecipa alle assemblee.

	Percentuale di soci che partecipa, mediamente, alle Assemblee formali				
	Non più del 30 %	Dal 31% al 50 %	Più del 50%	Missing	Totale
Scambio mutualistico					
Produzione e lavoro	1	2	11	2	16
Servizi	2	2	1	1	6
Sociali	3	1		2	6
Totale	6	5	12	9	32

Come si può notare dalla tabella successiva, in cui si mette in relazione la stessa variabile di partecipazione con il settore merceologico, emerge come sono proprio i settori delle costruzioni e dell’industria (i due rami di business centrali delle cooperative di produzione e lavoro) a mostrare un elevato tasso di partecipazione; quasi la totalità delle cooperative appartenenti a questi settori (9 su 10) registra più del 50% di partecipazione dei soci. Al contrario, il settore sociale sembra avere delle soglie più basse di partecipazione (i casi sono comunque troppo pochi per poter fare delle considerazioni in merito).

Settore	Percentuale di soci che partecipa, mediamente, alle Assemblee formali				
	Non più del 30 %	Dal 31% al 50 %	Più del 50%	Missing	Totale
Altri PL	1	1	2		4
Costruzioni		1	3	1	5
Industria			6		6
Logistica	1	2			3
Multiservizi			1	1	2

Ristorazione	1				1
Sociale	3	1		2	6
Totale	6	5	12	4	27

Se si guarda al livello di partecipazione dei soci in relazione alla classe dimensionale della cooperativa, come illustrato nella tabella seguente, si evince una correlazione interessante. Nelle cooperative *small size* (micro o piccole) la partecipazione è favorita. Le piccole dimensioni rendono più robusto il collante organizzativo, ovvero agevolano la coesione e l'integrazione appunto dal basso (il cd. “*management by values*”).

Dimensione	Percentuale di soci che partecipa, mediamente, alle Assemblee formali				
	Non più del 30 %	Dal 31% al 50 %	Più del 50%	Missing	Totale
Micro		1	4	1	6
Piccola	2	2	5	2	11
Media	2	2	2	3	9
Grande	2		1	3	6
Totale	6	5	12	9	32

Oltre alla partecipazione ad Assemblee formali, non è stato possibile indagare “quantitativamente” le dinamiche di partecipazione anche a eventuali Assemblee informali e/o ad Assemblee separate a causa della massiccia presenza di non risposte; comunque, laddove la percentuale sulla partecipazione a questi altri tipi di Assemblee era disponibile, risultava molto simile alle percentuali della partecipazione ad Assemblee formali.

Inoltre, dalle informazioni “extra”, raccolte *a latere* del questionario, emerge che in alcune cooperative è molto sviluppato l'utilizzo delle Assemblee informali, rispetto a quelle formali. In alcuni casi si è soliti svolgere anche degli incontri informativi o delle pre-assemblee per istruire i temi che saranno oggetto di discussione delle assemblee, ma anche per consentire a chi non può partecipare alle assemblee di poter accedere alle informazioni. Una pratica diffusa in alcuni casi è anche quella di organizzare degli incontri mirati, in piccoli gruppi, su temi specifici, momenti che facilitano gli interventi dei soci, che esprimono in maniera più libera e chiara le loro opinioni sui problemi che li riguardano e incidono sul loro lavoro. Ancora una volta, come è fisiologico nella maggior parte delle strutture organizzative, la natura informale degli incontri “rassicura” i lavoratori, veicolando in maniera più diretta la partecipazione.

Le indicazioni emerse dai questionari indicano poi nelle cooperative di produzione e lavoro il contesto più favorevole perché si sviluppi un elevato gradiente di partecipazione. In esse infatti lo scambio mutualistico costituisce un “bisogno essenziale”. Al contrario, ciò non avviene nelle cooperative di consumo, che offrono beni acquistabili a prezzi non dissimili presso altri esercizi e quindi soddisfano bisogni di altra natura, non percepiti come essenziali.

Come era prevedibile, al ruolo svolto dalla tipologia di cooperativa si accompagna anche quello della variabile dimensionale: tendenzialmente, la partecipazione del socio tende a decrescere, come si è detto sopra, al crescere del numero di dipendenti della cooperativa (dati non riportati).

In circa 2 cooperative su 3 non emergono inoltre ostacoli sul piano della partecipazione all'Assemblea di determinate categorie di soci; laddove emergono ostacoli, i motivi

riguardano nella totalità dei casi il fatto che la sede non risulta facilmente accessibile e/o che gli orari scelti non sono comodi per tutti.

Ma è possibile ricavare informazioni sulla qualità della partecipazione? In che misura è di tipo bidirezionale? In che termini i soci partecipano alla definizione dei problemi e degli obiettivi, alle scelte di business e alla implementazione delle decisioni? Ad esempio, i dibattiti che scaturiscono dalla partecipazione alle assemblee influenzano effettivamente le decisioni finali oppure rappresentano solamente un rito collettivo o una “liturgia organizzativa” a cui non si vuole rinunciare? E quanto questo dipende dal settore, dal tipo e dalle dimensioni della cooperativa?

Dai questionari emerge che nella totalità dei casi, paradossalmente, le decisioni finali tendono ad uniformarsi e a sovrapporsi perfettamente alle proposte iniziali esposte nelle assemblee, senza subire un processo di trasformazione e/o adeguamento nel corso del dibattito, indipendentemente dal settore, dal tipo e dalle dimensioni della cooperativa. Questo dato non può dunque essere trascurato.

Dal complesso dell'indagine emerge dunque un quadro di luci e di ombre con riferimento ad una problematica così centrale e strategica come la partecipazione alla vita di impresa (in questo caso delle cooperative). Da un lato gli intervistati, soprattutto in alcuni tipi di cooperative e in quelle piccole, non esitano a sottolineare l'importanza e i vantaggi di una reale inclusione dei dipendenti alle scelte manageriali e alla vita dell'organizzazione, dall'altro lato però si ha la chiara impressione che questi valori positivi non si traducano in prassi concrete (il numero degli incontri è basso, i partecipanti sono pochi, le decisioni non vengono influenzate dalla deliberazione...) forse per un impegno ancora scarso del management e per un atteggiamento ancora “guardingo”, un po' scettico e poco fiducioso, mostrato dai lavoratori.

Di particolare rilevanza è comunque capire se le problematiche attinenti alle condizioni di lavoro e alle relazioni industriali vengono affrontate e discusse. La tabella successiva mostra che questo avviene in 17 cooperative su 27, in 8 su 11 cooperative nei settori delle costruzioni e dell'industria. Nelle cooperative dove si affrontano queste problematiche, le materie più discusse riguardano principalmente i livelli occupazionali e il salario.

	Le problematiche attinenti alle condizioni di lavoro e alle relazioni industriali nella cooperativa vengono affrontate e discusse nell'Assemblea dei soci?			
Settore	No	Si	Missing	Totale
Altri PL	1	2	1	4
Costruzioni	1	4		4
Industria	2	4		4
Logistica		3		2
Multiservizi	2			1
Ristorazione	1			1
Sociali	2	4		4
Missing	1	3		8
Totale	10	17	1	28

A ciò si aggiunge che alla domanda se gli obiettivi da raggiungere sono oggetto di informazione/coinvolgimento dei lavoratori (soci e non soci) la quasi totalità delle

risposte date (29 su 30) è positiva (“decisamente sì” o “più sì che no”) (dati non riportati).

Tuttavia, si sente la necessità di promuovere una maggiore partecipazione alle Assemblee? Come emerge dalla tabella successiva, nella metà dei casi la risposta è “sì”: un’esigenza che non sembra diffusa tra i settori delle costruzioni e dell’industria, proprio in quei settori che in precedenza abbiamo visto avere un’elevata partecipazione dei soci e una discussione delle problematiche attinenti le condizioni di lavoro.

	Si percepisce la necessità di promuovere una maggiore partecipazione alle Assemblee?			
Settore	No	Si	Missing	Totale
Altri PL	3	1		4
Costruzioni	4		1	5
Industria	3	3		6
Logistica		3		3
Multiservizi	1	1		2
Ristorazione		1		1
Sociali	2	4		6
Totale	13	13	1	27

Come emerge dalla tabella successiva, questa necessità di promuovere una maggiore partecipazione sembra lievemente relazionarsi con la grandezza della classe dimensionale della cooperativa: la necessità di promuovere una maggiore partecipazione sembra essere assente nelle cooperative micro, dove, come si è detto, tende ad esservi già un discreto gradiente di inclusione.

	Si percepisce la necessità di promuovere una maggiore partecipazione alle Assemblee?			
Classe dimensionale	No	Si	Missing	Totale
Micro	6			6
Piccola	3	6	2	11
Media	2	5	2	9
Grande	2	2	2	6
Totale	13	13	6	32

Quali sono gli strumenti utili proposti per sviluppare una maggiore partecipazione? Dalle informazioni di natura qualitativa raccolte durante le interviste emergono alcuni punti chiave. Anzitutto, si sostiene che sarebbe utile aumentare la circolazione interna delle informazioni, attraverso l’uso di strumenti di comunicazione (sito web, giornalino, newsletter, biglietti personali d’invito, ecc.), diffondere con più capillarità la conoscenza dei fenomeni legati all’andamento dell’impresa; aumentare il coinvolgimento delle persone creando spazi fisici comuni, incontri specifici, momenti ludici, anche per migliorare lo spirito di gruppo; favorire il dibattito durante le assemblee, che dovrebbero coinvolgere non solo i soci, ma anche i lavoratori.

4. Rapporto tra Onerosità e Merito

Alla domanda se il costo unitario del lavoro sostenuto dalla cooperativa è maggiore, uguale o minore di quello sostenuto da aziende non cooperative concorrenti, la maggioranza (18 casi sui 27 validi) sostiene che è maggiore e soltanto in 2 casi si sostiene che è minore. Una risposta attesa. Ma in che misura si configura il rapporto tra onerosità per l'azienda e vantaggio per i lavoratori?

La tabella successiva riporta la relazione tra l'onerosità *per l'azienda* del contratto aziendale di tipo cooperativo (rispetto a quelli applicati in aziende non cooperative) con la vantaggiosità di tale contratto *per i lavoratori* (rispetto a quelli applicati in aziende non cooperative).

Vantaggiosità del contratto <i>per i lavoratori</i> rispetto a quello delle aziende non cooperative	Onerosità del contratto <i>per l'azienda</i> rispetto a quello delle aziende non cooperative				
	Decisamente più oneroso	Un po' più oneroso	Un po' meno oneroso	Missing	Totale
Decisamente più vantaggioso	3			1	4
Un po' più vantaggioso	2	7	1	1	11
Un po' meno vantaggioso		1			1
Decisamente meno vantaggioso			1		1
Missing				15	15
Totale	5	8	2	17	32

Sono soltanto 15 i casi completi (si tratta di domande "filtrate" fatte alle sole cooperative che applicano la contrattazione di II livello di tipo aziendale); nella metà dei casi si riporta che a fronte di un po' più di onerosità per l'azienda si vive una condizione un po' più vantaggiosa per i lavoratori. Come previsto, all'aumentare dell'onerosità per l'azienda aumenta la vantaggiosità per i lavoratori. A causa dell'esiguità dei casi, risulta difficile approfondire l'argomento con ulteriori analisi esplorative.

5. Il 'Clima Sindacale'

Nella totalità dei casi la confederazione sindacale che raccoglie il maggior numero di iscritti tra il campione analizzato è la Cgil, seguita dalla Cisl e dalla Uil.

Nel corso dell'ultimo anno, in 23 casi su 29 si è verificato almeno uno sciopero, in 7 di questi casi anche 3-4 scioperi. Le motivazioni alla base di questi scioperi sono state principalmente di tipo non contrattuale: 19 hanno dato questa risposta mentre 8 casi hanno segnalato motivazioni di tipo contrattuale riferite al livello nazionale. Era possibile segnalare più motivazioni contemporaneamente, ma soltanto in due casi sono state indicate entrambe le motivazioni precedenti. Dalla tabella che segue non sembra che la frequenza degli scioperi sia correlata a cause specificamente isolabili.

	Fra i lavoratori della cooperativa si sono verificati scioperi nell'ultimo anno?			
Quali sono state le principali motivazioni alla base di questi scioperi? (ammesse più risposte)	In 1-2 occasioni	In 3-4 occasioni	Missing	Totale
Motivazioni non contrattuali	12	5	2	19
Motivazioni contrattuali	5	3		8
Motivazioni sia contrattuali sia non contrattuali	1			1

Da ulteriori analisi (dati non riportati) non sembra inoltre che la frequenza agli scioperi si relazioni significativamente ai livelli di partecipazione interna alla cooperativa.

Come si configura la presenza sindacale nelle cooperative? In 27 casi sui 31 che hanno risposto, c'è una presenza di una Rsu/Rsa nella cooperativa; in questi casi la probabilità che ci siano soci della cooperativa nella Rsu/Rsa è molto alta: in ben 21 casi, sui 25 che hanno risposto a questa domanda, si dichiara che alcuni soci sono presenti nella Rsu/Rsa. Ad ogni modo, si sottolinea come la loro presenza sia in grado di condizionare i comportamenti sindacali in soli 3 casi. In questi pochi casi è stato rimarcato come tale coinvolgimento abbia effetti positivi: la partecipazione dei soci aiuta a gestire le situazioni di conflitto, in quanto essi posseggono informazioni più complete sull'andamento della cooperativa e propongono idee più "pesanti" che la cooperativa è strutturalmente incline a prendere in considerazione. Si creano poi dei sistemi relazionali più fluidi che rendono più facile anche chiedere maggiori sforzi e maggiore collaborazione al sindacato, proprio perchè all'interno vi sono i soci che conoscono la vita dell'azienda.

Tuttavia, esplorando il materiale qualitativo, raccolto a latere della somministrazione del questionario, emergono ulteriori aspetti che evidenziano la presenza di difficoltà nei rapporti, così come sono percepiti e "agiti" con i sindacati. Non ci si spiega, ad esempio, come mai i soci, che dovrebbero sentirsi parte della cooperativa, abbiano necessità di essere rappresentati anche da una controparte, come il sindacato, alimentando un conseguente conflitto d'interessi.

Quando è stato chiesto quanto i sindacati sono sufficientemente attenti alle problematiche dell'efficienza e della competitività dell'azienda, il campione si è diviso: in 13 cooperative è emersa una risposta positiva (decisamente sì, più sì che no), mentre in 15 si è rilevata una risposta negativa (decisamente no, più no che sì). La tabella che segue illustra questa distribuzione di frequenza in base allo scambio mutualistico: le risposte positive sono presenti soprattutto nelle cooperative di produzione e lavoro, mentre quelle più negative riguardano principalmente i servizi e l'utenza.

	I sindacati e l'eventuale Rsu/Rsa sono sufficientemente attenti alle problematiche dell'efficienza e della competitività dell'azienda?					
Scambio mutualistico	Decisamente sì	Più sì che no	Più no che sì	Decisamente no	Missing	Totale
Produzione e lavoro	3	6	3		4	16
Servizi	1		4	1		6
Sociali		2	1	3		6
Supporto		1				1
Utenza			1	2		3
Totale	4	9	9	6	4	32

In che misura la percezione dell'azione dei sindacati da parte delle cooperative si relaziona alla loro diffusione tra i lavoratori? La tabella successiva mostra che una relazione sembra profilarsi. Un livello elevato di sindacalizzazione pare suscitare giudizi maggiormente negativi riguardo all'attenzione che i sindacati nutrono per le problematiche concrete dell'azienda. La conflittualità all'interno della cooperativa sembra quindi essere tanto più accesa, quanto più aumenta la presenza sindacale, una vera contraddizione in termini.

E' evidente che il carattere davvero specifico, e in qualche modo unico, delle cooperative in cui il socio-lavoratore riveste al tempo stesso una natura ibrida (datoriale e sindacale) si riverbera sull'intero sistema delle relazioni industriali dentro la cooperativa, creando tensioni e opacità non sempre immediatamente risolvibili.

I sindacati e l'eventuale Rsu/Rsa sono sufficientemente attenti alle problematiche dell'efficienza e della competitività dell'azienda?	Livello di sindacalizzazione (% di lavoratori sindacalizzati sul complesso dei lavoratori)				
	meno del 25%	tra 25% e 40%	più del 40%	Missing	Totale
Decisamente sì	2	1		1	4
Più sì che no	2	4	1	2	9
Più no che sì		1	3	5	9
Decisamente no	1	1	2	2	6
Missing	1	1		2	4
Totale	6	8	6	12	32

Tra le cooperative in cui sono presenti le Rsu/Rsa, ben 22 hanno effettuato incontri con esse, oltre a quelli per il rinnovo del contratto. Nella quasi totalità dei casi (18 su 22) uno degli argomenti di questi incontri ha riguardato le condizioni di lavoro, mentre la questione delle prospettive produttive e occupazionali della cooperativa è presente in misura minore (13 cooperative su 22 indicano anche quest'argomento). La domanda dava la possibilità di specificare altri argomenti: vengono ricordati soprattutto le questioni che riguardano l'orario di lavoro, la sicurezza sul lavoro e questioni attinenti la più generale organizzazione del lavoro. Chi partecipa a questi incontri in rappresentanza della cooperativa? In primo luogo, è stato riportato "il Manager" (in 14 su 27), quindi il "Presidente o Consigliere con delega operativa" (8 casi su 27), i "Funzionari della struttura associativa" (2 casi su 27), oppure "altro" (7 casi su 27) (la somma dei casi supera la base di 27, cioè le cooperative in cui è presente una Rsu/Rsa, in quanto era possibile dare più risposte).

Alla domanda se le opinioni espresse dai sindacati incidano in modo rilevante sulle decisioni riguardanti le prospettive produttive e occupazionali (non le condizioni di lavoro), 28 cooperative su 29 hanno fornito una risposta negativa: 14 hanno risposto "decisamente no", 14 "più no che sì" e in un solo caso la risposta era "più no che sì". Si evidenzia dunque la problematicità che il sindacato riveste nelle organizzazioni selezionate. Certamente manca una percezione forte e condivisa del valore aggiunto e dei "vantaggi" del ruolo del sindacato dentro ai luoghi di lavoro.

In ultimo, ci si chiede se la stessa partecipazione media dei soci alle Assemblee formali risenta del clima sindacale, ovvero della presenza del sindacato tra i soci. La tabella che segue ci mostra che nella totalità dei casi in cui si ha un livello di partecipazione alta dei soci alle assemblee c'è anche una presenza di soci nella Rsu/Rsa; al contrario, nei pochi casi in cui i soci non fanno parte della Rsu/Rsa la partecipazione alle assemblee risulta indubbiamente più bassa.

Partecipazione soci	Ci sono soci della cooperativa nella Rsu/Rsa?		
	No	Sì	Totale
Non più del 30 %	2	3	5
Dal 31% al 50 %	1	3	4
Più del 50%		8	8
Missing	1	7	8
Totale	4	21	25

6. Ruolo dei Soci, della Governance e Politica della ‘porta aperta’

Per quanto riguarda i soci, negli ultimi cinque anni il loro numero risulta in crescita in 2 cooperative su 3. Per quei casi in cui ci sono difficoltà di “arruolamento”, le informazioni fornite dagli intervistati al di fuori della griglia presente nel questionario, ci permettono di approfondire il perché. Si sottolinea che coloro che avrebbero i requisiti per diventare soci non nutrono più interesse, in quanto non sperano più che ciò che offre la cooperativa possa rappresentare “il lavoro della vita”, per la scarsa remunerazione e l’elevato *turnover* tra i lavoratori. Inoltre, si lamenta in genere una diffusa disaffezione verso i principi alla base dello spirito cooperativo e mutualistico.

Lo sviluppo della cooperativa, la crescita dell’occupazione e l’aumento del fatturato rappresentano invece i principali fattori alla base dell’aumento del numero dei soci. Tuttavia, nei casi di cooperative di grandi dimensioni, dove consistente è il numero di soci, si sottolinea spesso la presenza di un problema di partecipazione (risultato già emerso in precedenza). Secondo il paradosso descritto anche in precedenza; *la partecipazione c’è ma per lo più nel piccolo, e nel grande essa è ancora una dimensione poco apprezzata e decisamente collocata in subordine ad altre variabili.*

Vengono anche proposte delle possibili soluzioni: creare maggiori occasioni di incontro, valorizzare maggiormente i distretti sociali con assemblee separate, costituire delle sezioni dei soci, innovare e riorganizzare le assemblee poco frequentate.

L’attività di formazione per i soci non appare comunque carente: avviene in 27 casi su 31. Gli argomenti oggetto dell’attività di formazione sono molteplici, a volte pensati per i nuovi soci: dalla sicurezza sul lavoro, alla formazione professionale e imprenditoriale in genere, fino a materie specifiche legate alla vita cooperativa.

Quanto è diffusa la presenza di soci che ricoprono specifici ruoli all’interno degli organi della cooperativa? Dai dati emerge che soltanto in 5 cooperative esistono soci cooperatori che sono persone giuridiche, e sempre in 5 cooperative sono inoltre presenti dei soci cooperatori titolari di altri strumenti finanziari. Al contrario, la presenza di soci sovventori è molto più elevata: la metà delle cooperative intervistate (16 casi) risponde di averne al proprio interno. Si tratta in molti casi di ex lavoratori pensionati, oppure parenti di lavoratori o soci, che in alcuni casi fanno anche parte dell’elettorato attivo o hanno rappresentanti nel Cda. Dalla tabella seguente emerge che il fenomeno dei soci sovventori è meno presente nei settori di consumo e logistica, e più presente nelle cooperative di produzione e lavoro.

Settore	Esistono soci sovventori?		
	No	Sì	Totale
Agricolo	1		1
Altri PL	1	3	4
Consumo	3		3
Costruzioni	1	4	5
Industria	4	2	6
Logistica	3		3
Multiservizi		2	2
Ristorazione		1	1
Sociali	2	4	6
Totale	15	16	31

Per quanto riguarda il ruolo della *governance* della cooperativa, gli organismi formali, ad esclusione di una sola cooperativa presieduta da un Amministratore unico, l'organo amministrativo nella totalità delle cooperative campionate è il Consiglio d'amministrazione. È risaputo che per legge il mandato dell'organo amministrativo della cooperativa ha una durata di tre anni. La presenza di non soci all'interno dell'organo amministrativo è rara e avviene in sole 2 cooperative: ricoprono il ruolo di rappresentanti dei soci sovventori o sono mandatari dei soci.

In 2 cooperative su 3 (20 casi su 31) è presente una distinzione dei ruoli di vertice tra indirizzo, programmazione e controllo da un lato e gestione dall'altro. Nella maggioranza dei casi emerge che la funzione di indirizzo, programmazione e controllo è riservata al Cda, il quale delega la funzione tecnica e gestionale a una direzione operativa, che è composta il più delle volte da responsabili di settore e a volte anche da non soci (vista la loro funzione meramente "tecnica"). In ben 26 casi su 30 è infatti presente una direzione operativa, e nella metà di questi casi c'è anche la presenza di un direttore.

Dopo aver esplorato il ruolo dei soci e degli organi, ci chiediamo a questo punto quanto è diffusa la politica della "porta aperta".

Come si evince dalla tabella successiva, laddove c'è stata una crescita marcata di nuovi soci non è percepita l'esistenza di un problema della "porta aperta"; quest'ultimo fenomeno in generale risulta comunque poco presente: soltanto in 4 cooperative su 27 che hanno risposto, cioè il 15%.

Esiste un problema della "porta aperta"?	Nel corso degli ultimi cinque anni che evoluzione ha avuto il numero di soci dell'impresa cooperativa?				Totale
	Cresciuto marcatamente	Cresciuto	Rimasto stabile	Diminuito o diminuito marcatamente	
No	3	12	7	1	23
Sì		2	1	1	4
Missing	1	2		1	4
Totale	4	16	8	3	31

Come emerge dalla prossima tabella, 3 di queste 4 cooperative sono di produzione e lavoro, cooperative che quindi sembrerebbero risentire maggiormente di questo fenomeno (di nuovo, i pochi casi disponibili non permettono ulteriori considerazioni).

	Scambio mutualistico					
Esiste un problema della "porta aperta"?	Produzione e lavoro	Servizi	Sociali	Supporto	Utenza	Totale
No	12	5	6			23
Sì	3	1				4
Missing	1			1	3	5
Totale	16	6	6	1	3	32

Per capire il livello di ricambio generazionale, il questionario non ha rilevato quante volte il mandato dell'organo amministrativo può essere rinnovato. Tuttavia, il ricambio generazionale può essere rilevato, oltre che per l'entrata di nuovi soci nelle basi sociali, attraverso la rotazione delle cariche sociali e l'operativizzazione del livello di cambiamento dei Cda.

La tabella seguente riporta il livello di diffusione di alcune pratiche e la sua auspicabilità, laddove quella pratica non è al momento implementata. Di particolare rilevanza è il fatto che la rotazione delle cariche sociali (probabile indicatore di "porta aperta" ai vertici della cooperativa), assieme alla formazione degli amministratori, risulta essere di gran lunga la prassi più diffusa (19 casi su 25). All'opposto, la presenza di un comitato di remunerazione dei manager e di amministratori indipendenti risultano essere esperienze non soltanto poco diffuse ma anche poco auspicabili.

	Si implementano le seguenti pratiche? Ritiene che sia auspicabile nella sua cooperativa la loro adozione e implementazione? (Numero di casi)		
	Praticato	Auspicabile	Nè l'uno nè l'altro
Rotazione cariche sociali	19	3	3
Formazione amministratori	19	4	2
Limiti di cumulo incarichi interni alla cooperativa	7	9	9
Limiti di cumulo incarichi esterni alla cooperativa	6	6	13
Comitato remunerazione dei manager	4	0	21
Amministratori indipendenti	2	4	17
Maggiore distinzione tra indirizzo e controllo rispetto alla gestione	15	4	5

Il livello di cambiamento degli organi amministrativi è stato esaminato anche tramite la durata maggiore e minore delle cariche in termini di anzianità di servizio. Le prossime due tabelle mostrano le attuali durate delle cariche del membro che ha più *seniority* e di quello che ne ha meno, incrociate con il tipo di scambio mutualistico.

Solo in 5 casi su 29 la carica più anziana supera i 20 anni, questi pochi casi riguardano le cooperative di produzione e lavoro, di servizi e di utenza.

	Da quanti anni è in carica il membro del Cda con la maggiore anzianità nella carica?				
Scambio mutualistico	Massimo 10 anni	Tra 10 e 20	Oltre 20 anni	Missing	Totale
Produzione e lavoro	5	6	2	3	16
Servizi	2	2	2		6
Sociali	2	4			6
Supporto		1			1
Utenza	1	1	1		3
Totale	10	14	5	3	32

Per quanto riguarda la carica con minore anzianità, mediamente questa carica ha una durata attorno ad un anno, e in 7 casi su 29 raggiunge almeno i due anni.

	Da quanti anni è in carica il membro del Cda con la minore anzianità nella carica?				
Scambio mutualistico	Meno di 1 anno	Almeno 1 anno ma meno di 2	Almeno 2 anni	Missing	Totale
Produzione e lavoro	5	5	3	3	16
Servizi	3	3			6
Sociali	2	1	3		6
Supporto		1			1
Utenza	2		1		3
Totale	12	10	7	3	32

Ad ogni modo, come si può notare dalla seguente tabella, incrociando entrambe le durate delle cariche, non emergono molti casi in cui è particolarmente lento il processo di ricambio del Cda.

Da quanti anni è in carica il membro del Cda con la maggiore anzianità nella carica?	Da quanti anni è in carica il membro del Cda con la minore anzianità nella carica?				
	Meno di 1 anno	Almeno 1 anno ma meno di 2	Almeno 2 anni	Missing	Totale
Massimo 10 anni	2	4	4		10
Tra 10 e 20	8	4	2		14
Oltre 20 anni	2	2	1		5
Missing				3	3
Totale	12	10	7	3	32

Un ulteriore modo per ottenere informazioni riguardo al fenomeno della “porta aperta” è esplorare in che modo avviene l’annessione di nuovi soci all’interno della cooperativa, e come essa varia in relazione al settore di attività. Dall’analisi delle informazioni “qualitative” riguardo alla procedura di ammissione dei soci (tempi, modalità, requisiti, ecc.) emergono delle evidenti specificità, tuttavia è possibile evidenziare alcune tendenze di carattere generale in base al settore della cooperativa.

Nelle cooperative di consumo e logistica, la procedura di ammissione prevede la presenza di requisiti molto generali; l’iter “classico” prevede la presentazione di una domanda con le informazioni generali del richiedente, e la conseguente delibera del Cda

sull'inclusione, che a volte avviene anche in tempi brevi; a seconda dell'attività che si svolge a volte è previsto anche un periodo di prova, come stabilito dal contratto nazionale. Anche i casi di cooperative nei settori di ristorazione e multiservizi presentano procedure simili.

Le cooperative appartenenti ai settori di industria e costruzioni si caratterizzano invece per una procedura di ammissione più complessa e articolata che richiede maggiori requisiti: c'è bisogno di un periodo di anzianità di alcuni anni all'interno dell'azienda, a volte è necessario avere un contratto a tempo indeterminato, ma si richiedono anche requisiti morali e meriti di attaccamento alla cooperativa, buona condotta e fedeltà all'azienda; a volte la valutazione del cda può avvenire anche dopo un primo periodo di prova, e a volte il richiedente deve rientrare all'interno di una specifica fascia d'età.

La tabella seguente è stata costruita con l'obiettivo di comprendere quanto l'entità della quota sociale di un nuovo socio, le modalità e i tempi di versamento varino in base al settore merceologico; la variabile della quota sociale è stata ordinata in base alla grandezza, in ordine crescente, e riporta anche le modalità e i tempi di versamento (laddove dichiarati).

Come si può notare, le cooperative di consumo sono quelle che richiedono una quota sociale meno onerosa, al massimo 50 €, da pagare subito nel momento della domanda. Seguono quindi le cooperative di produzione e lavoro che non si occupano di costruzioni o industria. Le cooperative sociali si collocano a metà, la fascia di pagamento è abbastanza ristretta, si va dai 1.500€ ai 1.800€: dopo un contributo iniziale di ammissione, è prevista la possibilità di pagamenti dilazionati nel tempo, anche con prelievi diretti dalla busta paga. Il settore delle costruzioni presenta invece quote sociali più consistenti, che vanno da 2.000 € a 5.000 €, molto simile alle quote nei settori logistica e multiservizi; anche in questi casi, dopo un eventuale piccolo acconto iniziale, la quota rimanente si può rateizzare in più anni. Infine, nel settore dell'industria si superano in alcuni casi i 5.000 fino a raggiungere in casi estremi anche i 100.000 €: in questi casi una parte consistente viene versata subito, mentre il resto dipende dal dividendo o è preso dal ristorno e versato come aumento di capitale.

Qual è l'entità della quota sociale del nuovo socio? Quali le modalità e i tempi?	Settore							
	Altri PL	Cons	Cost	Indus	Logis	Multis	Ristor	Soc
25-50 € da pagare subito, alla domanda		3						
300-800€, anche in tempi variabili	3							
1.000-2.000 € dilazionati per anni, rateizzabili anche con trattenute in busta paga				1		1	1	6
2.001-5.000 €, piccolo acconto poi rateizzabili per alcuni anni (di solito max 3)			5	2	1	1		
5.001-10.000 €, rate dilazionate in busta paga, a volte anche trattenibili dal tfr	1			1	2			
60.000-100.000 €, una parte versata subito, resto dilazionato legato al dividendo o dipende dal ristorno e si versa come aumento di capitale				2				

7. Dinamiche di Gruppo Dinanzi alle Aziende Controllate

Con la prossima tabella si è cercato di rilevare la presenza di cooperative controllanti in base allo scambio mutualistico. Solo in 12 casi su 31 (si tratta di coop di produzione e lavoro e sociali) non c'è un controllo su altre aziende non cooperative, in 8 casi si controlla un'azienda, in 5 casi se ne controllano 2-3, e nei restanti 6 casi se ne controllano 4 o più. Si profila sempre di più una struttura organizzativa a Holding (multi-divisionale) in cui la cooperativa-madre controlla realtà e strutture decentrate e ramificate sul territorio che *non* sono cooperative e hanno dunque una natura molto differente. Questo aumenta la complessità organizzativa e il tipo di problematiche che si devono affrontare.

	La cooperativa esercita un controllo (non solo giuridico ma sostanziale) su altre aziende non cooperative (solo italiane)				
Scambio mutualistico	No	Sì, un'azienda non cooperativa	Sì, 2-3 aziende non cooperative	Sì, 4 o più aziende non cooperative	Totale
Produzione e lavoro	7	4	2	3	16
Servizi	1	2	1	2	6
Sociali	4	1			5
Supporto			1		1
Utenza		1	1	1	3
Totale	12	8	5	6	31

Come si può notare dalla tabella successiva, la tendenza a controllare una o più aziende non cooperative cresce all'aumentare della classe dimensionale della cooperativa. La totalità delle cooperative micro non esercita un controllo su altre aziende, mentre la totalità delle cooperative grandi ne controlla almeno una.

	La cooperativa esercita un controllo (non solo giuridico ma sostanziale) su altre aziende non cooperative (solo italiane)					
Dimensione	No	Sì, un'azienda non cooperativa	Sì, 2-3 aziende non cooperative	Sì, 4 o più aziende non cooperative	Missing	Totale
Micro	6					6
Piccola	4	4	3			11
Media	2	2		4	1	9
Grande		2	2	2		6
Totale	12	8	5	6	1	32

Laddove il contratto applicato nelle aziende controllate risulta diverso rispetto alla cooperativa controllante, nella quasi totalità dei casi la principale motivazione riguarda il fatto che il settore è diverso. Dai dati emerge che le principali differenze di trattamento retributivo/normativo tra cooperative controllanti e controllate non-cooperative dipendono soprattutto dalla differenze previste dai contratti applicati (ad es. la mancanza di contratti integrativi), solo in 2-3 casi non vengono riportate delle differenze.

Dei 19 casi che hanno risposto alla domanda se ci sono forme di coinvolgimento dei lavoratori delle aziende controllate oltre a quelle previste dal Ccnl, 13 cooperative hanno risposto “no”. Delle 6 cooperative che hanno invece dato una risposta affermativa, 4 hanno specificato che le ulteriori forme di coinvolgimento riguardano assemblee, incontri e riunioni di tipo informativo e formativo.

Inoltre, si è cercato di capire se la cooperativa si preoccupa di raccordare la “governance” e l’attività delle società controllate con le finalità mutualistiche della cooperativa: nella metà dei casi (10 su 19) la risposta è stata affermativa. La tabella seguente mostra quali sono le modalità che sono state menzionate in questi casi.

In che modo la direzione della cooperativa si preoccupa di raccordare la “governance” e l’attività delle società controllate con le finalità mutualistiche della cooperativa?
Applicando le stesse procedure aziendali e avendo un unico sistema contabile controllato dalla casa madre
Attraverso il bilancio sociale, le assemblee, le riunioni, altri documenti (es. giornale aziendale), cena sociale dopo le assemblee
C’è un rapporto stretto tra amministratori della società e la cooperativa. I cooperatori sono presenti nelle società. Gli amministratori sono soci. Le attività della società passano prima come informazione alla cooperativa.
Gestione coordinata della filiera al fine di dare ai soci il maggior valore possibile per i conferimenti
I servizi sono serviti dai soci della società
Il cda un tot di volte l’anno si riunisce con il presidente e il direttore della controllata per parlare dell’andamento dei bilanci
La cooperativa individua e definisce gli obiettivi integrando l’attività in maniera stretta con le controllate
Mantenendo coerenza con i principi di governance, partecipazione e finalità generali della cooperativa
Perché è una società strumentale alle attività della cooperativa

8. L’attuale Congiuntura Economica

La profonda recessione che ormai dal 2009 sta esercitando effetti allarmanti sull’economia reale italiana, ancora lungi dall’essere rientrata, si è riverberata anche sul contesto analizzato. Ben 26 cooperative su 32 hanno attraversato momenti di criticità produttiva nel periodo 2009-2010. Come si può notare dalle tabella successiva, la crisi sembra aver colpito indiscriminatamente i vari settori esaminati.

Settore	Nel periodo 2009-2010 la cooperativa ha attraversato momenti di difficoltà produttiva?		
	Sì	No	Totale
Agricolo	1		1
Altri PL	4		4
Consumo	3		3
Costruzioni	4	1	5
Industria	6		6
Logistica	3		3

Multiservizi		2	2
Ristorazione	1		1
Sociali	3	3	6
Missing	1		1
Totale	26	6	32

Come cambia il modello di *crisis management* in base allo scambio mutualistico? La tabella seguente cerca di rispondere a questa domanda. Nel complesso, su 24 risposte ben 20 sono positive: il grado di coinvolgimento di lavoratori e sindacati nell'affrontare la difficoltà è stato alto, decisamente o abbastanza. Nelle cooperative di produzione e lavoro (che in precedenza abbiamo visto registrare dei livelli partecipativi elevati) il grado di coinvolgimento risulta particolarmente sviluppato.

	Qual è stato il grado di coinvolgimento dei lavoratori e dei sindacati nell'affrontare queste difficoltà?				
	Decisamente alto	Abbastanza alto	Limitato	Missing	Totale
Scambio mutualistico					
Produzione e lavoro	8	3		5	16
Servizi	1	4		1	6
Sociali	1	1	2	2	6
Supporto	1				1
Utenza	1		2		3
Totale	12	8	4	8	32

La prossima tabella riassume le conseguenze della crisi per scambio mutualistico riportando il numero di casi di cooperative che hanno riportato di aver avuto determinate riduzioni a causa della crisi. Mentre le riduzioni di salario sembrano piuttosto limitate, coinvolgendo solo 3 casi su 24, più della metà dei casi ha vissuto riduzioni di orario (14 casi su 24) e di personale (14 su 24). Nonostante l'esiguità dei casi, si può notare come nelle cooperative di produzione e lavoro, rispetto alle altre cooperative, le conseguenze della crisi sono state particolarmente acute per quanto riguarda soprattutto il *downsizing* di personale (9 su 11).

Scambio mutualistico	Ci sono state riduzioni...			Totale soggetti che hanno risposto
	..di orario	..di personale	..di salario	
Produzione e lavoro	7	9	2	11
Servizi	4	1	1	5
Sociali	2	1	0	4
Supporto	1	1	0	1
Utenza	0	2	0	3

A questo punto ci chiediamo: qual è la relazione tra crisi economica e partecipazione? In altre parole, laddove si vive un'elevata partecipazione interna si è vissuta anche una maggiore coesione nell'affrontare le difficoltà della crisi? Dalla tabella che segue si può notare che nei casi in cui la partecipazione è solitamente alta (oltre il 50%) si è vissuto anche un coinvolgimento decisamente alto nell'affrontare insieme gli effetti più pesanti creati dalla recessione: ben 6 cooperative su 8. Mentre laddove la partecipazione è più bassa la presenza di cooperative con un coinvolgimento "decisamente alto" diminuisce:

2 su 4 tra quelle con percentuali di partecipazione tra 31% e 50 %, e 2 su 5 tra quelle che non raggiungono il 30% di partecipazione.

	Qual è stato il grado di coinvolgimento dei lavoratori e dei sindacati nell'affrontare queste difficoltà della crisi?				
Partecipazione soci alle Assemblee	Decisamente alto	Abbastanza alto	Limitato	Missing	Totale
Non più del 30 %	2	2	1	1	6
Dal 31% al 50 %	2	2		1	5
Più del 50%	6	2		4	12
Missing	2	2	3	2	9
Totale	12	8	4	8	32

L'analisi delle informazioni qualitative, raccolte *a latere* del questionario, in questo caso corroborano i risultati di natura quantitativa. Si sottolinea come l'elevata partecipazione nell'ambito di un clima consensuale e cooperativo influisca positivamente sulla capacità di gestione dei "fallimenti" e delle "disfunzioni" organizzative, poichè permette di accrescere la consapevolezza dei lavoratori riguardo alla necessità delle scelte da operare e fa loro comprendere come il proprio futuro e la propria vita siano direttamente legati a quelle scelte.

Un'eccezione che merita di essere menzionata riguarda le cooperative di consumo, i cui lavoratori si caratterizzano per una minore percezione della drammaticità della congiuntura economica: queste cooperative hanno erogato ugualmente - in tempi di crisi - il salario variabile ai propri lavoratori, oltre a continuare ad assumere nuovi occupati (aspetto che si spiega con il fatto che il numero di clienti nei supermercati non ha subito flessioni, nonostante essi spendano di meno).

9. Salari, Produttività e Prospettive del Sistema Contrattuale

In questo paragrafo si cercherà di approfondire come si caratterizzano le dinamiche salariali e la produttività delle cooperative, in relazione al tipo di cooperativa. In ben 25 casi su 31 viene erogato un salario variabile, oltre a quello di base (legato a indicatori quali produttività, qualità, redditività). Dalla tabella che segue la presenza di indennità aggiuntive sembra essere un po' meno diffusa nelle cooperative di produzione lavoro e nel settore della logistica.

	Nella contrattazione collettiva è stata istituita una forma di "salario variabile" (eccetto eventuali forme di ristoro)?		
Settore	No	Sì	Totale
Agricolo		1	1
Altri PL	2	2	4
Consumo		3	3
Costruzioni	2	3	5
Industria		6	6
Logistica	2	1	3
Multiservizi		2	2
Ristorazione		1	1
Sociali		6	6
Totale	6	25	31

Nella maggioranza dei casi è stato dichiarato che il salario variabile è collegato all'indicatore della produttività del lavoro (una variabile dunque individuale che riguarda il singolo lavoratore), in secondo luogo a indicatori di bilancio (variabili prestazionali di natura collettiva); come emerge dalla tabella seguente, quest'ultimo caso sembra essere particolarmente diffuso nelle cooperative sociali.

Settore	A quali indicatori è collegato il salario variabile (o della retribuzione variabile)? (possibili più risposte)				
	Produttività del lavoro	Qualità dei servizi/prodotti	Indicatori di bilancio	Presenza	Altro
Agricolo	1				1
Altri PL	1		1	1	
Consumo	2	1	1		2
Costruzioni			1		1
Industria	4		3	1	1
Logistica	1				
Multiservizi	1			2	
Ristorazione	1	1			
Sociali	3		5	1	1
Missing	1	1	1		

La tabella che segue riporta l'incidenza percentuale del salario variabile sulla retribuzione complessiva (media periodo 2008-2010) in base al settore. I casi con entrambe le informazioni sono soltanto 16, tuttavia è possibile notare come l'incidenza del salario variabile risulti più elevata nelle cooperative dei settori del consumo e dell'industria, laddove in alcuni casi l'incidenza media supera anche il 5%.

Settore	Qual è mediamente l'incidenza del salario variabile sul salario complessivo? (Media per il periodo 2008-2010)				
	Fino al 2,5%	Dal 3% al 5%	Oltre il 5%	Missing	Totale
Agricolo		1			1
Altri PL	1			3	4
Consumo		1	2		3
Costruzioni	2	1		2	5
Industria		2	2	2	6
Logistica				3	3
Multiservizi		1		1	2
Ristorazione		1			1
Sociali	2			4	5
Totale	5	7	4	15	31

Alla presenza massiccia del salario accessorio e variabile, peraltro presente in quasi tutte le realtà lavorative, non corrisponde tuttavia una diffusione simile di pratiche di inclusione di tale parte della retribuzione nel salario fisso (soltanto 4 casi); la tabella che segue riporta questa distribuzione per settore merceologico.

	Esistono pratiche di consolidamento del salario variabile nel salario fisso dopo un determinato periodo di tempo?			
Settore	No	Sì	Missing	Totale
Agricolo	1			1
Altri PL	2		2	4
Consumo	3			3
Costruzioni		2	3	5
Industria	5	1		6
Logistica	1		2	3
Multiservizi	2			2
Ristorazione		1		1
Sociali	6			6
Totale	20	4	7	31

Per quanto riguarda poi la presenza di strumenti di ulteriore incentivazione del personale, come premi, gratifiche, benefici speciali, tale fenomeno riguarda poco meno della metà dei casi. La tabella successiva riporta questa distribuzione in base al settore.

	Ci sono altre forme di "premio" o gratifica non definite contrattualmente indirizzate ai lavoratori?		
Settore	No	Sì	Totale
Agricolo	1		1
Altri PL	3	1	4
Consumo	1	2	3
Costruzioni	2	3	5
Industria	2	4	6
Logistica	2	1	3
Multiservizi	2		2
Ristorazione		1	1
Sociali	4	2	6
Totale	17	14	31

I premi attribuiti su base individuale sembrano invece meno diffusi, come emerge dalla tabella successiva. Questi premi appaiono poco istituzionalizzati soprattutto nelle cooperative sociali. Una tendenza inversa si ha per quanto riguarda l'applicazione dei superminimi di carattere individuale; in questo caso, la dinamica appare molto presente proprio tra le cooperative sociali, oltre che tra le cooperative di produzione e lavoro.

	Vengono applicati premi di carattere individuale?			Vengono applicati superminimi di carattere individuale?		
Settore	No	Sì	Totale	No	Sì	Totale
Agricolo	1		1	1		1
Altri PL	2	2	4	1	3	4
Consumo	2	1	3	1	2	3
Costruzioni	3	2	5		5	5
Industria	4	2	6	1	5	6
Logistica	2	1	3	1	2	3

Multiservizi	1	1	2	1	1	2
Ristorazione	1		1		1	1
Sociali	5	1	6	1	5	6
Totale	21	10	31	7	24	31

In termini di partecipazione alla produttività emerge nel complesso un elevato coinvolgimento da parte dei lavoratori; quasi la totalità del campione sostiene che gli obiettivi e i risultati della cooperativa sono oggetto di divulgazione nei confronti dei lavoratori (“decisamente sì” o “più sì che no”); come illustrato nella prossima tabella, su questo aspetto non emergono particolari indicazioni in base al settore.

	Gli obiettivi e i risultati da raggiungere (produttività, qualità, redditività, ecc.) sono oggetto di informazione/coinvolgimento dei lavoratori soci e non soci?				
Settore	Decisamente sì	Più sì che no	Decisamente no	Missing	Totale
Agricolo	1				1
Altri PL	1	2		1	4
Consumo	2	1			3
Costruzioni	3	1		1	5
Industria	5	1			6
Logistica	3				3
Multiservizi		1		1	2
Ristorazione		1			1
Sociali	3	2	1		6
Totale	18	9	1	3	31

Nella tabella seguente viene riportato, in base al settore, la preferenza espresso dagli intervistati in termini di sistema contrattuale; nello specifico, è stato chiesto in che misura è preferibile dare maggior peso al contratto nazionale, territoriale o aziendale. Come si può notare, la maggioranza delle cooperative (12 su 31) sostiene che l’attuale sistema è adeguato; in 7 casi è preferibile aumentare il peso del contratto nazionale, in 6 casi quello del contratto territoriale, e in 4 casi si afferma che ci sarebbe bisogno di aumentare il peso di quello aziendale.

	Ritiene che il contratto nazionale rappresenti uno strumento adatto per la gestione dei rapporti di lavoro nell’impresa, o sarebbe preferibile un sistema contrattuale solo/prevalentemente aziendale, o territoriale?					
Settore	Preferibile aumentare peso del c. nazionale	Preferibile aumentare peso del c. Territoriale	Preferibile aumentare peso del c. aziendale	L’attuale sistema è adeguato	Missing	Totale
Agricolo					1	1
Altri PL	2		1	1		4
Consumo			2	1		3
Costruzioni	1	3		1		5
Industria			1	4	1	6
Logistica		1		2		3
Multiservizi	2					2
Ristorazione		1				1
Sociali	2	1		3		6
Totale	7	6	4	12	2	31

Il campione sembra però dividersi quando esprime una opinione in merito all'esistenza o meno di clausole nazionali percepite come d'ostacolo alla competitività dell'impresa: sono d'accordo su questo 14 cooperative su 31, mentre sono in disaccordo le restanti. La tabella seguente riporta questa distribuzione in base al settore. Sembra un problema molto meno presente nel settore dell'industria e negli altri settori di produzione e lavoro, ma maggiormente sentito nelle cooperative di consumo, sociali e di costruzioni.

Settore	Ci sono, nel contratto nazionale che si applica nella cooperativa, parti o clausole che sono d'ostacolo alla competitività dell'impresa?		
	No	Sì	Totale
Agricolo	1		1
Altri PL	4		4
Consumo		3	3
Costruzioni	1	4	5
Industria	5	1	6
Logistica	2	1	3
Multiservizi	1	1	2
Ristorazione	1		1
Sociali	2	4	6
Totale	17	14	31

Nello specifico, questi tre settori si differenziano poi nell'indicare quali sono gli istituti contrattuali che conducono a tali "ostacoli"; mentre le cooperative di consumo indicano maggiormente l'"orario di lavoro" e le "relazioni sindacali", nel settore delle costruzioni si indica prevalentemente la voce "retribuzioni", mentre nelle cooperative sociali "inquadramento o classificazione professionale".

Settore	Quali istituti contrattuali riguardano? (possibili più risposte)					
	Retribuzioni ?	Straordinario?	Orario di lavoro?	Inquadramento o classificazione professionale?	Relazioni sindacali?	Altro
Agricolo						
Altri PL						
Consumo	1	1	3	1	3	2
Costruzioni	2			1		2
Industria						1
Logistica	1					
Multiservizi						1
Ristorazione						1
Sociali			1	3	1	3

Tra coloro che hanno risposto "altro" alla precedente domanda (ben 10 casi), i problemi dell'organizzazione del lavoro e della mancata flessibilità sono sentiti come quelli più rilevanti.

Parti/clausole d'ostacolo alla libertà dell'impresa: risposte "altro"	Settore					
	Consumo	Costruzioni	Industria	Multiservizi	Sociali	Missing
Criteri degli appalti pubblici		1				
Organizzazione del lavoro e flessibilità	2	1				1
Licenziamenti e dimensioni			1		1	
Manca la valorizzazione delle capacità lavorative				1		
Mancano le definizioni di diverse tipologie professionali/qualifiche					1	
Provvedimenti disciplinari					1	1

10. Dividenti e Ristorno

In una cooperativa su tre si dichiara di non remunerare alcun capitale sociale. In molti casi avviene attraverso il dividendo e la rivalutazione; in molti casi il tasso viene deciso dall'assemblea, nei limiti stabiliti dalla legge. Laddove viene remunerato per i soci sovventori (solo in 8 cooperative), il tasso del capitale è uguale a quello dei soci lavoratori oppure con un'aggiunta del 2%; inoltre, soltanto in 4 casi viene remunerato per eventuali soci titolari di altri strumenti finanziari.

Ma quali forme assume il ristorno? Sono 18 le cooperative che hanno fornito indicazioni in proposito. Di esse 5 affermano che la remunerazione avviene direttamente in busta paga; si tratta di cooperative del settore sociale, logistica, e di produzione e lavoro che non appartengono ai settori costruzioni e industria. In 4 casi avviene in termini di aumento della quota sociale. In altri 4 casi avviene sia in termini di rivalutazione di capitale sociale che in contanti in busta paga. In 4 casi è invece il socio a scegliere come averlo. In un solo caso avviene tramite iniziative commerciali rivolte ai soli soci (si tratta di una cooperativa di consumo).

La seguente tabella riporta l'entità del ristorno massimo erogato dalla cooperativa nel corso degli ultimi cinque anni in base al settore (la tabella non riporta i casi che hanno un valore mancante su una o due delle due variabili).

Settore	Di che consistenza è l'entità del ristorno massimo erogato negli ultimi 5 anni?			
	Meno di 50.000 €	Tra 50.000 € e 250.000 €	Tra 250.001 e 1 milione	Più di un milione
Altri PL	2			
Consumo				1
Costruzioni		2		1

Industria	1	1		2
Multiservizi	1		1	
Ristorazione				1
Sociali	1		2	

È stato anche chiesto se si ritiene utile dare maggiore peso alla politica del ristorno. La tabella seguente mostra le risposte a questa domanda per settore. Come emerge dalla tabella, questa esigenza sembra particolarmente sentita nelle cooperative dei settori costruzioni e industria.

Settore	Occorrerebbe dare maggiore peso alla politica della distribuzione del ristorno?			
	No	Sì	Missing	Totale
Agricolo	1			1
Altri PL	2	1	1	4
Consumo		1	2	3
Costruzioni	2	3		5
Industria	2	4		6
Logistica	3			3
Multiservizi		2		2
Ristorazione		1		1
Sociali	2	3	1	6
Totale	12	15	4	31

Nella tabella successiva si raggruppano i principali suggerimenti che vengono dati dagli intervistati per dare maggiore peso alla politica di distribuzione del ristorno.

In che modo occorrerebbe dare maggiore peso alla politica della distribuzione del ristorno?
In base alle ore lavorate e alla qualifica, incrementando la redditività, dando maggior riconoscimento all'effettiva qualità del lavoro, non rapportarlo al rendimento della zona o per categorie ma all'impegno effettivo in cooperativa
Attraverso gli strumenti previsti, attuando le pratiche esistenti, dandolo quando è possibile darlo, dando il massimo ristorno possibile.
Va applicato compatibilmente con la necessità di creare risorse per lo sviluppo e il futuro, e va applicato per salvaguardare la forma classica della cooperativa.
Evidenziandolo maggiormente attraverso gli strumenti di comunicazione rivolti ai soci (es. bilancio sociale, newsletter)
Attraverso strumenti informatici (ad es., attraverso i data base si possono raccogliere gli scontrini della spesa)

Per quanto riguarda il prestito sociale, esso non esiste in soli 5 casi: 3 di essi sono cooperative sociali. La tabella seguente riporta i casi in cui è stata definita la sua entità in base al settore merceologico. L'entità più elevata di prestito sociale riguarda le cooperative di consumo, mentre i settori di costruzioni e industria non superano, tranne che in un caso, i 2 milioni di euro.

Settore	Entità del prestito sociale			
	Meno di 20.000 €	Da 20.000 a 7.000.000 €	Da 7.000.001 a 70.000.000	Oltre 1 miliardo
Altri PL	1		2	
Consumo			1	2
Costruzioni	1	2		
Industria	1	4	1	
Logistica		2		
Multiservizi	1	1		
Ristorazione			1	
Sociali		2		

Questi ultimi settori sono invece più presenti per quanto riguarda la costituzione di riserve divisibili: nel complesso del campione questo fenomeno riguarda soltanto 6 casi, ma 3 di questi sono dei settori di costruzioni e industria.

Appendice

Le Principali Distribuzioni di Frequenza

B6. Oltre a Legacoop, a quali altre associazioni imprenditoriali aderisce? (ammesse più risposte)	
Nessuna	16
Altre centrali cooperative	0
Confesercenti	0
Confindustria	10
Confartigianato	1
Confcommercio	1
Cna	2
Altro	6

B7. Quali sono le principali ragioni per cui la cooperativa aderisce anche ad un'altra associazione imprenditoriale? (ammesse più risposte)	
Tipo di servizi offerti	5
Specificità settoriali	9
Possibilità di incidere sulle scelte	5
Contratti collettivi più favorevoli	0
Altro	5

C9. Ritiene che il costo unitario del lavoro sostenuto dalla cooperativa sia maggiore, eguale o minore di quello sostenuto da aziende non cooperative concorrenti (ad eccezione delle aziende pubbliche)	
Maggiore	18
Eguale	7
Minore	2
Missing	5
Totale	32

C10. Il contratto aziendale applicato in cooperativa è più o meno oneroso per l'azienda rispetto a quelli applicati nelle aziende non cooperative dello stesso settore?	
Decisamente più oneroso	5
Un po' più oneroso	8
Un po' meno oneroso	2
Decisamente meno oneroso	0
Missing	17
Totale	32

C11. Il contratto aziendale applicato in cooperativa è più o meno vantaggioso per i lavoratori rispetto a quelli applicati nelle aziende non cooperative dello stesso settore?	
Decisamente più vantaggioso	4
Un po' più vantaggioso	11
Un po' meno vantaggioso	1
Decisamente meno vantaggioso	1
Missing	15
Totale	32

C12. I sindacati e l'eventuale Rsu/Rsa sono sufficientemente attenti alle problematiche dell'efficienza e della competitività dell'azienda?	
Decisamente sì	4
Più sì che no	9
Più no che sì	9
Decisamente no	6
Missing	4
Totale	32

D1. Fra i lavoratori della cooperativa si sono verificati scioperi nell'ultimo anno?	
No	4
Sì, in 1-2 occasioni	9
Sì, in 3-4 occasioni	9
Sì, in almeno 5 occasioni	6
Missing	4
Totale	32

D2. Quali sono state le principali motivazioni alla base di tali scioperi? (ammesse più risposte)	
Sciopero con motivazioni non contrattuali	19
Sciopero con motivazioni contrattuali, riferite al livello nazionale	8
Sciopero con motivazioni contrattuali, riferite al livello aziendale o territoriale	0
Sciopero con motivazioni sia contrattuali sia non contrattuali	1

D3. Si effettuano altri incontri con le Rsu/Rsa oltre a quelli per il rinnovo del contratto (ad es., organizzazione lavoro, orari, turni)?	
La Rsu/Rsa esiste, ma non si hanno incontri aggiuntivi	3
Sì e nell'ultimo anno ci sono stati incontri	22
Missing	7
Totale	32

D4. Quali sono gli argomenti affrontati in questi incontri aggiuntivi? (ammesse più risposte)	
Prospettive produttive e occupazionali della coop	13
Condizioni di lavoro	18
Altro	10

D5. Chi partecipa a questi incontri in rappresentanza della cooperativa? (ammesse più risposte)	
Funzionari della struttura associativa	2
Presidente o consigliere con delega operativa	8
Manager	14
Altro	7

E1. Nel corso degli ultimi due anni con quale frequenza hanno avuto luogo gli incontri informativi e del sistema di partecipazione previsti dal contratto nazionale?	
Mai	4
1-2 volte all'anno	13
3-4 volte all'anno	5
Almeno 5 volte all'anno	7
Missing	3
Totale	32

E7. Le problematiche attinenti alle condizioni di lavoro e alle relazioni industriali nella cooperativa vengono affrontate e discusse nell'Assemblea dei soci?	
No	10
Sì	17
Missing	5
Totale	32

E7a. (Per chi risponde "sì" alla E7) Per quali materie? (ammesse più risposte)	
Salario	7
Orario	5
Rapporti di lavoro flessibili	5
Sistema di relazioni sindacali	4
Livelli occupazionali	11
Altro	6

F2. (Laddove è prevista una forma di "salario variabile") A quali indicatori è collegato il salario variabile (o della retribuzione variabile)? (ammesse più risposte)	
Produttività del lavoro	15
Qualità dei servizi/prodotti	3
Indicatori di bilancio	12
Presenza	5
Altro	6

F5. Gli obiettivi e i risultati da raggiungere (produttività, qualità, redditività, ecc.) sono oggetto di informazione e coinvolgimento dei lavoratori soci e non soci?	
Decisamente sì	19
Più sì che no	9
Più no che sì	0
Decisamente no	1

Missing	3
Totale	32

G2. (Per chi ha attraversato momenti di difficoltà produttiva nel periodo 2009-2010) Qual è stato il grado di coinvolgimento dei lavoratori e dei sindacati nell'affrontare queste difficoltà?	
Decisamente alto	12
Abbastanza alto	8
Limitato	4
Del tutto assente	0
Missing	8
Totale	32

G3. (In questi momenti di difficoltà produttiva) Il comportamento dei sindacati è stato cooperativo?	
Decisamente sì	7
Più sì che no	9
Più no che sì	3
Decisamente no	2
Missing	11
Totale	32

G4. In quali sedi sociali e/o associative sono state discusse le decisioni da prendere? (ammesse più risposte)	
Assemblea	9
Consiglio d'amministrazione	15
Associazioni di categoria	5
Altro	9

Durante l'attuale congiuntura...	G5. ...ci sono state riduzioni d'orario di lavoro?	G6. ...ci sono state riduzioni di personale?
No	10	9
Sì	14	14
Missing	8	9
Totale	32	32

G7. (Durante l'attuale congiuntura...) Ci sono state riduzioni d'orario di salario?	
No	20
Sì , abbassando solo il salario contrattuale	2
Sì , abbassando l'orario di lavoro formale ma non quello effettivo	1
Missing	9
Totale	32

G8. Le eventuali riduzioni di personale e/o di orario/salario hanno riguardato soci o non soci?	
Entrambe le categorie in egual misura	12
Prevalentemente i soci	0
Prevalentemente i non soci	4
Missing	16
Totale	32

H1. La cooperativa esercita un controllo (non solo giuridico ma sostanziale) su altre aziende non cooperative (solo italiane)	
No	12
Sì, un'azienda non cooperativa	8
Sì, 2-3 aziende non cooperative	5
Sì, 4 o più aziende non cooperative	6
Missing	1
Totale	32

I1. Ritiene che il contratto nazionale rappresenti uno strumento adatto per la gestione dei rapporti di lavoro nell'impresa, o sarebbe preferibile un sistema contrattuale solo/prevalentemente aziendale, o territoriale?	
Preferibile aumentare peso del contratto nazionale	7
Preferibile aumentare peso del contratto territoriale	6
Preferibile aumentare peso del contratto aziendale	4
L'attuale sistema è adeguato	13
Missing	2
Totale	32

I3. La presenza di obblighi di informazione e/o di partecipazione stabiliti dai contratti rappresenta una risorsa per la migliore gestione dell'impresa, o rallenta e rende più difficile la tempestività del processo decisionale?	
È prevalentemente una risorsa	21
È prevalentemente un ostacolo	1
È sia una risorsa che un ostacolo in egual misura	8
Missing	2
Totale	32

I5. Si ritiene auspicabile che la partecipazione dei lavoratori possa essere ulteriormente incrementata nel sistema di relazioni industriali italiano?	
Decisamente sì	17
Più sì che no	9
Più no che sì	4
Decisamente no	1
Missing	1
Totale	32

L1. Nel corso degli ultimi cinque anni l'impresa cooperativa è cresciuta di dimensioni, è rimasta stabile, oppure è diminuita di dimensioni, in termini di fatturato?	
È cresciuta in maniera marcata	11
È cresciuta	6
È rimasta stabile	5
È diminuita	1
È diminuita in misura marcata	5
Non ha manifestato una tendenza regolare	4
Totale	32

L2. L'impresa cooperativa è cresciuta (in termini di fatturato) per sviluppo proprio, per acquisizione o per incorporazione di altre cooperative?	
Per sviluppo proprio	15
Acquisizione	0
Incorporazione	0
Missing	17
Totale	32

L3. Nel corso degli ultimi cinque anni l'impresa cooperativa è cresciuta di dimensioni, è rimasta stabile, oppure è diminuita di dimensioni, in termini di lavoratori?	
È cresciuta in maniera marcata	9
È cresciuta	10
È rimasta stabile	6
È diminuita	5
È diminuita in misura marcata	1
Non ha manifestato una tendenza regolare	1
Totale	32

L4. L'impresa cooperativa è cresciuta (in termini di lavoratori) per sviluppo proprio, per acquisizione o per incorporazione di altre cooperative?	
Per sviluppo proprio	14
Acquisizione	0
Incorporazione	0
Missing	18
Totale	32

L7. Esistono problemi di dimensione della sua cooperativa?	
No	19
Sì, è troppo piccola	12
Sì, è troppo grande	1
Totale	32

M1. Nel corso degli ultimi cinque anni che evoluzione ha avuto il numero di soci dell'impresa cooperativa?	
Cresciuto marcatamente	4
Cresciuto	16
Rimasto stabile	8
Diminuito	2
Diminuito marcatamente	1
Non ha manifestato una tendenza regolare	0
Missing	1
Totale	32

N4. Quali ostacoli si incontrano sul piano della partecipazione alle Assemblee di determinate categorie? (ammesse più risposte)	
Nessun ostacolo	18
Sede non facilmente accessibile per tutti	5
Orario del giorno non comodo per tutti	6
Giorno della settimana non comodo per tutti	0
Scarsa opportunità di partecipazione per donne	1
Altro	2

N17. Nelle cooperative è previsto un direttore e/o una direzione operativa?	
No, nessuno dei due	1
Solo direttore	4
Solo direzione operativa	12
Entrambi, direttore e direzione operativa	14
Missing	1
Altro	32

*Contributo di **Carlo Marignani**
Responsabile Ufficio Politiche del lavoro e Relazioni Industriali
di Legacoop*

Le imprese cooperative nascono dal lavoro e crescono con e per il lavoro. Questo strettissimo rapporto con il lavoro, che da sempre contribuisce in maniera rilevantissima alla costituzione del patrimonio identitario cooperativo, sta affrontando una serie poderosa di sollecitazioni e di sfide in conseguenza dei nuovi ambienti competitivi e della recente crisi economica internazionale. Si tratta di un aspetto particolarmente significativo perché è rilevabile, seppur con connotazioni e intensità diversificate, indipendentemente dalla natura sia dello specifico scopo mutualistico sia del rapporto tra lavoratore e cooperativa: non solo, quindi, nelle cooperative di lavoro nei confronti dei propri soci lavoratori, ma tra queste stesse imprese e i lavoratori non soci così come tra gli altri tipi di cooperative e i loro dipendenti.

Le imprese cooperative hanno una consolidata tradizione di inclusività e a parità di condizioni mediamente i loro tratti occupazionali crescono più di quelli degli altri tipi di imprese e mostrano condizioni di lavoro senz'altro apprezzabili. Di fronte a dinamiche economiche negative i loro approcci tendono certamente a salvaguardare il più possibile il lavoro e a ricorrere il meno possibile all'utilizzo di ammortizzatori sociali, in particolar modo quelli connessi con la cessazione del rapporto di lavoro. Si ricorre preferibilmente, in buona sostanza, a soluzioni organizzative difensive o a pratiche di solidarietà cooperativa, in special modo nella cooperazione di lavoro. L'esperienza dell'attuale crisi economica da ampia riprova di tali comportamenti.

Si tratta di comportamenti "naturali" che spesso hanno effetti non positivi sulla produttività e non favoriscono quelle risposte tempestive e mirate che le esigenze d'impresa richiedono; ma è proprio nella ricerca continua dell'ottimizzazione delle interazioni tra i connotati costitutivi e culturali, sovente all'origine di quei comportamenti, e i requisiti di competitività che la cooperazione può affrontare con ottime *chance* la sfida della sua originale presenza nello scenario economico ed imprenditoriale dei prossimi decenni. E' con questa stessa ricerca che si potrà ottenere anche ricadute positive sull'azione di lotta al fenomeno della cosiddetta cooperazione spuria, così lesivo della reputazione del movimento cooperativo.

La sensibilità della cooperazione verso il lavoro trova riscontro nelle relazioni industriali delle imprese cooperative. I contratti di lavoro sono ritenuti patrimoni importanti da entrambe le parti ed il grado di rispetto delle norme è pregevole. I sistemi informativi previsti dai contratti risultano generalmente più ricchi e più praticati che in altre tipologie di impresa. Il sindacato è un interlocutore costante ed apprezzato seppur non sempre se ne riscontrino gli auspicati comportamenti costruttivi e collaborativi.

L'indagine promossa dalla Fondazione Barberini dà conferma di questo stato delle relazioni con le rappresentanze sindacali sottolineandone anche i risvolti positivi rilevabili in situazioni di gravi difficoltà quali quelle presenti nell'attuale crisi economica.

Non deve peraltro stupire che si notino anche alcune diversificazioni tra quanto espresso dalle cooperative di lavoro e quanto dalle altre tipologie in relazione allo stato dei rapporti sindacali e alle potenzialità loro attribuite: la presenza della figura del socio lavoratore non può non avere effetti benefici anche su questo versante.

La coincidenza nella gran parte delle maestranze del ruolo di cogestore dell'impresa con quello di lavoratore pone naturalmente nei rapporti sindacali enfasi particolare all'andamento e alle prospettive della cooperativa. I sistemi di partecipazione sociale forniscono, seppur con entità e modalità differenziate, informazioni e spazi di determinazione che influiscono, con ampi margini di intensità, nelle consapevolezze della generalità dei lavoratori e degli stessi loro rappresentanti sindacali. Laddove questo non succeda si dovrebbero valutare attentamente le cause e i possibili rimedi interni alla cooperativa e/o ai rapporti con le organizzazioni sindacali.

L'importanza di promuovere sistemi di partecipazione sociale sempre più efficaci ed efficaci è peraltro ben apprezzata nel movimento cooperativo sia perché riguarda uno strumento importantissimo nella concretizzazione dei valori cooperativi sia in quanto quelle cooperative con più forte partecipazione e identificazione della base sociale con la propria impresa sovente garantiscono migliori performance aziendali. Dall'inizio dell'ultimo decennio si è lavorato molto su questi temi fino a giungere nel 2008 a delle "linee guida per la governance" elaborate a livello associativo con un grande coinvolgimento delle stesse imprese; la crisi in corso ha inevitabilmente un po' attenuato questa attenzione collettiva, ma sarà possibile quanto prima riprendere quel percorso perché le istanze, la ricerca e l'innovazione continuano nelle cooperative.

Rimane da valutare se le relazioni industriali della cooperazione debbano limitarsi a fruire degli effetti della partecipazione dei soci e ad affermare la intonazione partecipativa dei rapporti con i dipendenti, seppur non evidenziando allo stato realizzazioni pratiche decisamente diverse da quelle riscontrabili in alcune imprese di capitale, oppure, come a mio giudizio dovrebbero, impegnarsi in uno sforzo ben maggiore di approfondimento e di proposizione.

Un simile tragitto non vuol dire, ovviamente, rinunciare a certi punti fermi professati ormai da numerosi anni, tutt'altro: la competitività complessiva dell'impresa non può essere minimamente posta a repentaglio, i costi, specialmente quelli fissi e non correlati a risultati, non possono mostrare differenziali con i competitor, la flessibilità organizzativa non può essere interpretata come eventualità invece che come esigenza alla quale dare adeguate risposte seppur regolate. Sono elementi, questi ultimi, che gli impianti partecipativi non possono che assumere e metabolizzare fattivamente.

Del resto non può esserci interesse cooperativo a proporre un'impresa partecipata che non sia concorrenziale e non possa proporre, quindi, risultati ai quali partecipare in una prospettiva di lungo periodo propria delle imprese cooperative. Uno scenario, quindi, che proponga ai lavoratori partecipazione fattiva insieme a maggiori solidità occupazionali e di reddito.

Una partecipazione, insomma, che, pur basata su un forte impianto di valori sociali, sappia essere pragmatica e focalizzata sul raggiungimento degli obiettivi di sviluppo partecipati, consolidando così lo stesso tragitto partecipativo.

Una partecipazione, dunque, da proporre a tutti i lavoratori e alle stesse loro rappresentanze sindacali, ma che non attenui né renda confusa quella dei soci, le cui prerogative non possono né devono risultare offuscate, pena lo stesso futuro dell'impresa. Piuttosto una partecipazione che sappia interagire con quella propria della base sociale ed eventualmente possa anche, con entità e modalità ben definite, con quella "intrecciarsi" in alcune sedi e negli stessi organi sociali. Rimane sempre, infine, la possibilità di accesso alla base sociale offerte dalla realizzazione del principio della porta aperta – una delle principali caratteristiche distintive della cooperazione – per la quale la partecipazione dei lavoratori dipendenti può certamente rappresentare un importante fattore promozionale e formativo.

Prospettive partecipative, quelle tracciate, per le quali non vi possono essere modelli precostituiti, ma che richiedono approcci liberi da preconcetti ideologici e cultura di "partnership". Per quest'ultima, in particolare, il compito principale non può che assegnato, almeno inizialmente, al management ed alla sua capacità di assicurare trasparenza e affidabilità sulla scorta delle quali pretendere comportamenti corrispondenti da parte di tutti gli interlocutori.

Le strutture cooperative associative possono senza dubbio svolgere un ruolo importante in simili percorsi: dall'organizzare banche dati all'analizzare esperienze specifiche fino all'individuare esempi di "best practices". Un servizio di supporto, quindi, che serva

anche da sede di valutazione politica e di elaborazione di proposte normative o di strumenti di monitoraggio; ad esempio, sarebbe molto interessante costruire indicatori di correlazione tra pratiche partecipative e performance aziendali, nella consapevolezza di quanto questo nesso sia rilevante ai fini sia delle decisioni aziendali sia del consolidamento della stessa opzione partecipativa.

La grande crisi economica in atto, così profonda in special modo nei paesi del sud dell'Europa, ha riproposto all'attenzione i sistemi di coinvolgimento dei lavoratori finora sviluppati, seppur in varie varianti, nella area mitteleuropea. Anche nella discussione politica e parlamentare italiana si è assistito negli ultimi mesi ad una qualche ripresa di interesse e ormai è pronto un testo unificato di proposta legislativa. Le Parti Sociali, tuttavia, finora non hanno mostrato, se non per alcune eccezioni, particolare entusiasmo per sviluppi di tal genere. Eppure le potenzialità offerte da ambienti partecipativi sono molto interessanti da molti versanti e ciò in particolar modo in un panorama competitivo che va affrontato favorendo al massimo l'apporto professionale e creativo.

Forse nel prossimo futuro anche la società e l'economia italiane si dimostreranno più pronte per tali percorsi di quanto ora appaiano. La cooperazione, impresa partecipata per eccellenza, ha i connotati per sperimentare ulteriori passi in avanti in tale direzione e così arricchire ancor di più il proprio originale contributo alla crescita del nostro Paese.