

TEMA

Quali riforme nelle relazioni industriali

La partecipazione impallidita: cooperative, lavoratori e sindacati

*Mario Ricciardi**

1. L'Indagine

Quello che segue è il resoconto di un recente viaggio nel mondo delle cooperative in Emilia Romagna. Nei mesi circostanti il congresso regionale di Legacoop Emilia Romagna (cioè tra la fine del 2014 e gli inizi dell'anno successivo) abbiamo incontrato venticinque tra manager, amministratori di cooperative di diversi settori e dirigenti di Legacoop nazionale, regionale e provinciale, che con cortesia e pazienza hanno risposto alle nostre domande, illustrandoci vari aspetti del funzionamento delle cooperative emiliano-romagnole nell'attuale congiuntura. Le cooperative che abbiamo scelto per la nostra indagine sono di dimensioni medio-grandi, appartenenti ai principali settori in cui opera la cooperazione: produzione-lavoro, servizi, consumo, sociali. L'obiettivo era quello di misurare lo «stato di salute» della partecipazione dei soci e dei lavoratori, e non va trascurato il contesto assai peculiare vissuto il quel momento (e ancora oggi, ovviamente) dal movimento cooperativo, in particolare, ma non soltanto, in quella che è una delle «culle» della cooperazione, l'Emilia Romagna. Da un lato, la profonda crisi che ha riguardato diverse aziende cooperative ha sollecitato a interrogarsi anche sui modi in cui il complesso della governance cooperativa aveva affrontato e gestito le difficoltà. Dall'altro, l'emergere nel dibattito italiano del tema della partecipazione dei lavoratori alle scelte aziendali come uno degli strumenti per affrontare più efficacemente le sfide congiunturali e strutturali del nostro sistema produttivo invita a indagare un poco più in profondità di quanto si faccia di solito sul funzionamento della partecipazione in quello che è stato e dovrebbe essere il suo ambiente naturale, appunto la cooperazione.

* Mario Ricciardi è docente di Relazioni industriali presso la Scuola di Scienze politiche dell'Università di Bologna.

Ha partecipato all'indagine Mattia Casula, dottorando di ricerca presso l'Università Luiss «Guido Carli».

A dire il vero quello che abbiamo fatto in questi mesi, più che un viaggio, è stato un ritorno. Nel biennio 2010-2011, su impulso della Fondazione Barberini, avevamo fatto una prima «immersione» nel mondo della cooperazione, anche allora incontrando un numero di amministratori e manager all'incirca equivalente a quello attuale, e successivamente raccogliendo, attraverso la somministrazione di questionari, l'opinione di 35 cooperative.

Che cosa emerge, allora, dall'indagine? Il versante forse più approfondito dalla ricerca, quello cioè delle relazioni industriali, diede risposte abbastanza rassicuranti, anche se contrassegnate, com'è ovvio, da luci e ombre. Nel complesso, la ricerca descriveva un rapporto costante tra le cooperative e i sindacati, caratterizzato da una rete di relazioni formali e informali, tra le rappresentanze sindacali, gli organi di governance e la tecnostruttura aziendale, aventi come oggetto non soltanto le condizioni di lavoro, ma anche le prospettive produttive e occupazionali delle aziende cooperative.

L'altra faccia della medaglia era rappresentata però dal fatto che questo buon rapporto «costava», per dir così, alle imprese, salari talvolta più elevati rispetto ai concorrenti, condizioni di lavoro migliori, sistemi di welfare aziendale spesso notevolmente avanzati, e un ricorso più circoscritto, rispetto alle imprese non cooperative, a rapporti di lavoro atipici. Il che incideva in parte sulla competitività aziendale, ma andava comunque messo sull'altro piatto della bilancia con un maggiore coinvolgimento attivo dei lavoratori.

D'altra parte, però, il dato che emergeva con una certa evidenza era che comunque questa fitta rete di rapporti con le rappresentanze sindacali, utile per mantenere un elevato grado di pace sociale nelle aziende e nel sistema, non dava luogo però a un effettivo coinvolgimento, nelle decisioni aziendali. Nel complesso, e fatte ovviamente le debite distinzioni tra settori, aziende e territori, sotto un «guscio» formale di norme contrattuali e di prassi di confronto estremamente ricco e differenziato, la ricerca rilevava che la «quantità e qualità di questa partecipazione rischia di essere in diversi casi non sufficientemente attiva e all'altezza di quello che si immagina dovrebbe essere lo «stile» cooperativo, e sarebbe certamente più utile se anche le controparti e i lavoratori si attrezzassero meglio nelle abbastanza numerose occasioni di confronto».

Anche sull'altro versante della partecipazione, quello «sociale», la ricerca metteva in evidenza luci e ombre. Da un lato, si evidenziava lo sforzo per ampliare la base sociale, rendere attrattiva l'adesione alla cooperativa attraverso una pluralità di strumenti e di iniziative, e il sostanziale rispetto delle

scadenze «sociali» (assemblee, consigli d'amministrazione, in alcuni casi commissioni di soci) e un impegno a rendere più agevole la partecipazione stessa, attraverso assemblee ripetute e separate territorialmente nelle cooperative più grandi, e la predisposizione di incentivi vari alla partecipazione.

Il quadro così descritto mostrava tuttavia diverse criticità. Innanzitutto, quale che fosse il tasso di partecipazione alle assemblee, l'indagine mostrava che sovente le assemblee stesse avevano un ruolo comunque poco più che di ratifica formale di decisioni assunte dal consiglio d'amministrazione, le quali erano a loro volta il risultato di decisioni prese in sedi più ristrette, con il decisivo apporto dei vertici della tecnostruttura. La passività e la tendenza alla delega da parte della base sociale sembravano essere piuttosto diffuse, rappresentando per alcuni aspetti l'altra faccia e l'alibi del deficit di trasparenza da parte dei vertici, e anche gli sforzi per superarle non apparivano troppo convinti. Un'altra criticità riguardava il rinnovamento delle leadership aziendali. In realtà, i dati della ricerca rivelavano che il ricambio (anche) generazionale avveniva piuttosto lentamente, soprattutto nelle cooperative più «ricche» e per ciò stesso più «chiuse».

La ricerca rivelava, in sostanza, che la partecipazione in cooperativa, nelle sue varie forme, pur essendo ancora un valore sentito e praticato, era piuttosto «stanca». E che ad aggravare la situazione c'erano soprattutto due aspetti: da un lato, un clima culturale e un approccio diffuso ai temi dell'impresa e delle relazioni industriali nel nostro paese, esitanti, se non in diversi casi esplicitamente ostili verso la partecipazione; dall'altro, il sopravvenire della crisi, che poteva indurre a considerare un impiccio i tempi e le procedure della partecipazione di fronte alla rapidità delle decisioni da prendere, ma che, come vedremo meglio tra poco, induceva anche una parte dei vertici cooperativi a restringere ulteriormente il «cerchio» decisionale per celare gli errori compiuti, o le indecisioni sulle scelte da fare.

2. Crisi e partecipazione

Se questo è stato dunque il preambolo della ricerca, l'obiettivo conseguente è stato quello di aggiornarne i contenuti, privilegiando sostanzialmente tre ambiti tematici su cui abbiamo interrogato i nostri interlocutori. Un primo ambito capire cosa è successo negli anni più intensi della crisi, e quale impatto la crisi ha avuto sulle imprese che abbiamo intervistato, e anche, più

in generale, nei settori cui esse appartengono. Un secondo ambito tematico ha riguardato la partecipazione sociale, e un terzo le relazioni industriali. Le osservazioni che ne abbiamo tratto, e che qui illustreremo, sono ovviamente parziali, tenuto conto del numero limitato di interlocutori, ma probabilmente utili per individuare alcuni temi, certamente tutti da approfondire.

Il primo dato che emerge con evidenza è che la crisi ha colpito in maniera generalizzata tutta l'economia cooperativa, ma lo ha fatto con intensità e modalità molto diverse non solo tra i settori, ma anche all'interno degli stessi, e perfino tra aziende contigue.

Com'è ben noto il «cratere» della crisi si è collocato nel comparto delle costruzioni, un settore nel quale la cooperazione ha una presenza storicamente forte, e che, come è altrettanto noto, sta attraversando la fase più difficile dal dopoguerra a oggi.

Le cooperative edili emiliano-romagnole hanno avuto un ruolo fondamentale nello sviluppo economico della regione, dando altresì un contributo fondamentale al rinnovamento infrastrutturale dell'intero paese.

Le ragioni della crisi che ha portato alcune di esse al default sono varie. Esse vanno fatte per lo più risalire a scelte compiute quando il mercato dell'edilizia era fiorente, e decidere di dedicarsi ai lavori pubblici nel nostro paese e all'attività di costruzione e vendita di edilizia residenziale, industriale, terziaria, era una scelta premiante. Molte cooperative edili, sia di grandi che di medie dimensioni, hanno da un certo punto in poi consapevolmente scelto di dedicarsi al mercato domestico, talora abbandonando mercati esteri in cui avevano operato, sia pure diversificando, in alcune fasi, le attività. La crisi ha cominciato a mordere sostanzialmente per due ragioni, il rarefarsi dei lavori pubblici, e soprattutto dei grandi lavori, e la crisi dell'immobiliare, nel quale le cooperative avevano investito ingenti capitali, confidando in un mercato che aveva avuto una fase di rapida espansione continua e prolungata e che comunque, anche nei suoi andamenti ciclici, non aveva mai conosciuto in passato un arresto così profondo, esteso e prolungato.

E qui, stando alle informazioni raccolte, si è verificato un fenomeno che ha aggravato la situazione, vale a dire l'esitazione da parte dei vertici di alcune cooperative a prendere atto della crisi, e ad adottare le misure necessarie per fronteggiarne le conseguenze nel breve e medio periodo. Quali siano le ragioni di queste esitazioni, che hanno portato a «mettere la polvere sotto il tappeto» adottando misure forse opportune in presenza di crisi congiunturali e transitorie ma decisamente da evitare di fronte a situazioni

molto più gravi, non è facile dire. Certo, la profondità della crisi è stata inaspettata, e per un certo periodo si è ottimisticamente pensato che «'a nuttata» fosse breve. Dalle informazioni ricevute si possono tuttavia cogliere altre ragioni, come la difficoltà dei gruppi dirigenti a cogliere i segnali e la dimensione della crisi, la scarsa disponibilità a far circolare le informazioni sulla reale situazione economico-finanziaria dell'azienda, la volontà di non «allarmare» clienti, fornitori, prestatori del prestito sociale sulla solidità della cooperativa, la difesa di posizioni di leadership dei gruppi dirigenti acquisite in tempi anche abbastanza lontani, e consolidate dai risultati di una crescita continua.

Qualcuno, per la verità, non ce l'ha proprio fatta, e ha attraversato l'inferno del fallimento, del default del prestito sociale, in qualche caso della ripartenza con un'altra natura sociale, questa volta non cooperativa. È piuttosto lacerante ascoltarne la storia, il succedersi di difficoltà oggettive, errori gestionali, conseguenze sociali sul territorio d'insediamento. Ma la conseguenza forse più pesante è l'ombra di sfiducia che queste vicende hanno proiettato sul metodo cooperativo, sull'idea stessa della cooperazione.

Fuori dal cratere della crisi le cose sembrano andare meglio, almeno nelle cooperative che abbiamo intervistato. Tuttavia la crisi si avverte anche qui. Il settore dei servizi è ben presente nel mondo cooperativo, e svolge una quantità piuttosto diversificata di attività, dalle pulizie, alla vigilanza, agli autotrasporti, alla logistica, alla ristorazione. Da un lato, quindi, il settore risente della crescente richiesta da parte dei committenti, pubblici e privati, di prestare servizi a costi sempre più bassi, ma senza incidere sulla qualità della prestazione, dall'altro si risente sempre più fortemente della concorrenza, sia da parte di imprese private, sia, soprattutto in alcuni settori come la logistica e le pulizie, da parte delle cosiddette cooperative «spurie» che prestano servizi a costi molto bassi, praticando quasi sempre condizioni salariali e lavorative deteriori, non applicando i contratti o applicando contratti «pirata», non pagando regolarmente i dipendenti, trascurando le norme sulla sicurezza. Le cooperative del settore vengono insomma aggredite su due fronti, da un lato dalla crisi e dall'altro da una concorrenza ai limiti o addirittura fuori della legalità. Il dato è preoccupante anche perché ha effetti sull'immagine stessa della cooperazione, al punto da rendere difficile raccogliere nuove adesioni sociali nelle zone in cui la presenza di cooperative spurie alimenta i pregiudizi contro la cooperazione.

Nel settore delle cooperative sociali soltanto alcuni aspetti somigliano da vicino a quelli appena menzionati per i servizi. Anche qui c'è dipendenza dalla committenza del settore pubblico, con tutte le conseguenze legate a una politica di riduzione della spesa pubblica che non è quasi mai selettiva rispetto all'importanza e alla qualità dei servizi da offrire. Anche qui la crisi si manifesta dunque attraverso la richiesta di prestare servizi a costi sempre più bassi, nell'allungamento dei tempi di pagamento e, per quanto in misura più ridotta rispetto al settore dei servizi, nella presenza di concorrenza al ribasso di privati e cooperative spurie. Si tratta di fattori che esercitano effetti negativi soprattutto in termini di bassa redditività (circa il tre per cento in Emilia Romagna), in particolare sulle cooperative di piccole dimensioni.

Per quanto riguarda la cooperazione di consumo la crisi è ovviamente legata al calo dei consumi, e sembra essere percepita sia dalla cooperazione di consumo «classica» (soci/consumatori) sia dalla cooperazione che mette insieme soci/imprenditori, anche se parzialmente diverse sono le strategie di risposta. Dalle informazioni ricevute si coglie che, più che da un calo della quantità di merce venduta, la crisi è soprattutto percepibile come riduzione degli utili per la contrazione del valore dei prodotti venduti, a seguito della scelta dei consumatori verso prodotti a più basso prezzo e alla necessità di ricorrere a promozioni.

3. Governance e partecipazione

Per misurare lo stato di salute della partecipazione sociale c'è un misuratore che a noi è sembrato molto utile e anche molto attuale, nonostante siano trascorsi sette anni dalla sua pubblicazione. È il documento sulle «linee guida per la governance delle cooperative aderenti a Legacoop» approvate dalla direzione nazionale di Legacoop il 18 settembre 2008 che rappresenta una sintetica e fondamentale elencazione di principi e metodi operativi per equilibrare efficienza e partecipazione, modernità e valori.

Riassumendo in breve i contenuti del documento, si inizia con la riaffermazione del principio della porta aperta, necessario per il rinnovamento della base sociale e da gestire in base a requisiti e procedure di accesso determinati secondo criteri di equità e trasparenza. La partecipazione dei soci deve essere favorita attraverso procedure formalizzate di informazione sulle decisioni maggiormente rilevanti che si avvalgono di tutti gli strumenti di-

sponibili, da incontri e gruppi di lavoro preassembleari, agli *house organ*, alle tecnologie informatiche.

Nei gruppi a controllo cooperativo le informazioni devono riguardare anche quanto di rilevante avviene nelle società controllate, nonché il raccordo tra l'attività di queste e la finalità mutualistica propria della capogruppo.

La partecipazione dei soci all'assemblea deve essere garantita attraverso forme di convocazione efficaci, e la sua effettuazione deve essere tale da garantire la massima partecipazione, soprattutto nelle cooperative più grandi e complesse. L'elezione delle cariche sociali deve avvenire con procedure formalizzate e trasparenti, le candidature devono essere rese pubbliche con le caratteristiche professionali e personali dei candidati, dev'essere garantita un'adeguata rappresentanza di genere e di eventuali soci finanziatori, è necessaria la rotazione nelle cariche sociali, con un ricambio preferibilmente parziale degli amministratori. Le linee guida sottolineano anche l'opportunità che si introduca un limite al numero degli incarichi, e che il trattamento economico dei manager sia regolamentato e/o affidato a un apposito comitato remunerazione.

Molto importanti sono poi le indicazioni riguardanti il controllo: qui il documento raccomanda la distinzione tra i ruoli di indirizzo e quelli di gestione, indica l'opportunità di introdurre la figura degli amministratori indipendenti, e richiama la possibilità di ricorrere al modello dualistico di governance.

Infine, le linee guida affidano alla struttura associativa un compito di vigilanza sul processo di applicazione dei principi ivi contenuti nelle aziende cooperative aderenti.

Il documento – del quale abbiamo riportato qui molto sommariamente alcuni contenuti, ma si tratta di un testo piuttosto articolato e ricco di indicazioni operative – risale, come si è detto, al 2008, e appare piuttosto evidente l'intenzione di «richiamare» il mondo cooperativo, fin troppo diversificato come concreti modelli e stili di governance, verso una moderna e certamente rivisitata adesione ai principi identitari della cooperazione. È interessante verificare come e in che misura i suoi contenuti siano stati effettivamente recepiti nelle aziende coinvolte nella nostra ricerca.

Per quanto riguarda l'apertura della «porta», occorre innanzitutto rilevare una minore presenza percentuale di soci rispetto ai lavoratori nelle cooperative di produzione lavoro, una percentuale tra il 40 e il 60 per cento nella maggior parte delle altre, un deciso aumento della base sociale nella coope-

razione sociale, un rapporto ovviamente molto più squilibrato nella cooperazione di consumo.

Nella maggior parte delle cooperative interpellate la «porta» per diventare soci è spalancata. Laddove è più o meno socchiusa lo si deve in qualche caso all'importo della quota sociale (soprattutto nelle cooperative di produzione), in altri ai requisiti richiesti.

I meccanismi di partecipazione assembleare sono piuttosto vari, ma sembrano, nel loro complesso, essere piuttosto coerenti con quelli contenuti nelle linee guida. Convocazioni dell'assemblea trasparenti, due-tre assemblee all'anno, che spesso riguardano il preconsuntivo, il budget, il bilancio e le cariche sociali. Le riunioni sono, in quasi tutti i casi esaminati, precedute da incontri preparatori, ai quali sono talvolta invitati anche dipendenti non soci, che in qualche caso vengono invitati pure alle assemblee, ovviamente senza diritto di voto. Nelle grandi cooperative vi sono articolazioni territoriali, i comitati (o sezioni) soci, che hanno una loro vita sociale, che non si occupano di gestione, ma di rapporti con i soci e con il territorio, ma svolgono anch'essi un ruolo informativo. In alcuni casi tali comitati esprimono membri del Consiglio d'amministrazione.

Talvolta l'acquisizione dello status di socio è preceduta da una qualche formazione, tendente a illustrare storia, diritti e doveri. E in diversi casi l'informazione dei soci passa anche attraverso strumenti informativi come *house organ* e/o siti aziendali

Nonostante ciò non si può dire che la partecipazione alle assemblee sia del tutto soddisfacente, anche dal punto di vista meramente quantitativo. La partecipazione è mediamente bassa quando le cose vanno bene e aumenta quando ci sono problemi e/o in occasione del rinnovo degli organi. La partecipazione è, inoltre, solitamente più alta nelle cooperative di dimensioni più piccole, e in quelle con un'organizzazione più concentrata territorialmente e più compatta dal punto di vista organizzativo.

Per quanto riguarda le regole sulla formazione dei gruppi dirigenti, dalle informazioni avute dagli intervistati, spesso le regole prevedono un limite ai mandati (per lo più tre, nelle cooperative da noi consultate), che può avere deroghe che talvolta però prevedono un quorum maggiore per essere confermati, e forme di rinnovo parziale dei Consigli d'amministrazione. È interessante rilevare tuttavia che anche nel limitato numero di casi da noi osservato non mancano presidenze ultradecennali e, d'altro canto, vicende nelle quali, come abbiamo già ricordato, l'avvicinarsi dei gruppi dirigenti

è stato tutt'altro che un tranquillo e fisiologico passaggio di consegne. Vicende di epiche battaglie di difesa della poltrona ci sono state raccontate, anche se sempre con il vincolo dell'anonimato.

Per quanto riguarda la composizione e il funzionamento del Consiglio d'amministrazione, la situazione sembra essere, anche nel limitato campione da noi esaminato, molto diversificata. Qui sembra esservi, tuttavia, il cuore delle criticità. Come si è detto, il Consiglio d'amministrazione ha spesso una composizione piuttosto eterogenea, essendo in diversi casi composto sia da consiglieri espressione dei comitati (o sezioni) soci, e quindi espressione di una leadership «territoriale» formatasi probabilmente attraverso il prestigio o l'attivismo nelle attività sociali, sia, in diversi casi, da esponenti della tecnostuttura.

La composizione mista del Consiglio, che contraddice il principio della distinzione tra indirizzo/controllo e gestione, contiene certamente aspetti di criticità, anche perché presenta il rischio che si generi, all'interno del Consiglio d'amministrazione, uno squilibrio di conoscenze e quindi di potere tra chi è in possesso di informazioni quotidiane e dettagliate sull'andamento aziendale e chi no. Bisogna inoltre ricordare che in alcune aziende e in alcuni settori il gap culturale tra la struttura tecnica e la grande maggioranza dei soci e dei dipendenti è molto rilevante, e che nelle aziende molto disperse sul territorio, con cantieri ecc. le informazioni circolano spesso con difficoltà.

Ancora più delicato è il caso in cui il vertice aziendale ha anche responsabilità direttamente operative (il che può avvenire con l'unicità delle cariche di presidente e direttore generale, ovvero con l'attribuzione di deleghe specifiche e di peso al presidente e ai consiglieri): in questo caso lo squilibrio tra indirizzo, gestione e controllo è evidente, e si verifica una concentrazione di potere che può solo indurre a sperare nelle capacità e nella visione strategica di chi lo concentra nella sua persona e, naturalmente, nelle capacità di comprensione/controllo dei consiglieri e dei soci.

Del resto, basta vedere come sono andate le cose nelle aziende che hanno risentito più fortemente della crisi. Per quanto riguarda ad esempio le cooperative del settore delle costruzioni le opinioni raccolte sono in generale molto critiche sul funzionamento pre-crisi. In diversi casi la situazione che ci è stata raccontata era caratterizzata da leadership aziendali insediata da molto tempo, fortemente accentratrici, il che aveva contribuito a determinare un atteggiamento passivo non solo da parte dei soci, ma an-

che da chi (Consiglio, strutture associative) avrebbe dovuto esercitare il controllo. Il dato che comunque emerge abbastanza nettamente è che la concentrazione delle informazioni e dei poteri, la carenza di informazioni e di controlli, la timidezza nell'informare la base sociale delle situazioni effettivamente verificatesi e l'adozione di misure tendenti a minimizzare l'impatto della crisi nel breve periodo, ma strategicamente controproducenti, sono state, se non le cause prime, certamente amplificatori e aggravanti della crisi.

È possibile affermare che i problemi e le distorsioni nel «metodo» cooperativo sono limitati ad alcuni casi ormai esplosi e non ripetibili? Non si può tacere che gli avvenimenti recenti fanno suonare più di un campanello d'allarme: se i casi di crisi più conclamata hanno avuto come concause un deficit di partecipazione e di controllo, un'evidente confusione tra indirizzo e gestione, un eccesso di concentrazione di poteri in ristrette oligarchie, diversi assetti ed equilibri che abbiamo rilevato anche al di fuori del «cratere» della crisi non sono ancora oggi troppo diversi, anche se naturalmente le condizioni oggettive (di mercato, patrimoniali, organizzative) e soggettive possono fare molta differenza.

Come fare a rivitalizzarla e potenziarla, questa partecipazione dei soci e dei lavoratori, di cui sembra che si percepiscano più i problemi quando non c'è, o non c'è abbastanza, che i pregi quando c'è?

Dall'indagine che abbiamo condotto ci sembra emergere innanzitutto l'importanza che ha/avrebbe un'applicazione più generalizzata e puntuale delle linee guida del 2008, in particolare per gli aspetti che riguardano la distinzione tra indirizzo/gestione/controllo, la dialettica tra gli organi sociali e l'adozione di misure come l'immissione di amministratori indipendenti e l'adozione del modello dualistico, un rafforzamento della «funzione di presidio delle regole e dei valori» da parte delle strutture associative.

A questo, tuttavia, va aggiunto qualcos'altro. La partecipazione è un valore in sé, ma in un contesto fatto di imprese, la partecipazione deve servire a creare un valore aggiunto che le rende più competitive in quanto possono giovare dell'apporto attivo di tutti coloro che vi lavorano, e in più perché vi si crea una dialettica che aiuta gli amministratori e il management da un lato, i lavoratori dall'altro, a creare quella circolazione di informazioni, di innovazioni e di stimoli che consente di evitare gli errori e di prendere consensualmente le decisioni, facili o difficili, che servono alla buona salute dell'impresa e al benessere di chi vi lavora.

Per ottenere questi risultati, la partecipazione «classica» è sicuramente utile, ma probabilmente non basta. Qui il discorso si farebbe molto ampio, e in questa sede lo si può solo richiamare per sommi capi.

Per dirla in maniera estremamente sintetica, il tema è in larga misura quello di investire, o per meglio dire completare lo «sguardo» con cui si decide all'interno dell'impresa, passando da una situazione nella quale lo «sguardo» è esclusivamente verticale, dall'alto verso il basso, ed è quindi competenza esclusiva del management aziendale, a una situazione nella quale lo «sguardo» di chi lavora acquisisce un peso rilevante nel processo decisionale. Ovviamente le forme che questo cambiamento può assumere sono le più varie, e cambiano a seconda del settore, dell'azienda, dell'organizzazione del lavoro. Esiste su questo, com'è noto, un'abbondante letteratura teorica, e anche molte esperienze pratiche, alcune note, altre meno, anche se non abbastanza diffuse nel nostro paese. Il riferimento è ai processi di cambiamento reale nell'organizzazione del lavoro, la creazione di gruppi di intervento e miglioramento delle condizioni di lavoro e della sicurezza, lo stimolo a forme di rotazione, allargamento, arricchimento delle mansioni e dei compiti, processi di formazione diffusi finalizzati ad acquisire le capacità cognitive e le conoscenze tecniche per identificare, decidere e ottimizzare i cambiamenti. Naturalmente l'attivazione di pratiche come queste, che aumentano l'autonomia e l'interattività dei lavoratori, singoli e in gruppo, ma ne accrescono anche la motivazione e l'identificazione con il lavoro e l'azienda, richiedono anche un parallelo «allenamento alla delega» da parte del management, «allenamento» che peraltro dovrebbe essere consueto nel contesto cooperativo.

Su questo tema occorre aggiungere che dai colloqui e dalle osservazioni che è stato possibile fare durante questa fase della nostra ricerca si è rilevato che vi sono (almeno) due fattori che possono aiutare molto a creare le condizioni favorevoli alla partecipazione continua e dal basso nel senso da ultimo illustrato. Uno è l'esistenza di un contesto aziendale molto innovativo, e con la presenza di una forza-lavoro (soci e non) con un buon livello di scolarità e adeguatamente motivata. Il secondo è, appunto, l'esistenza del «clima» cooperativo, cioè di un tessuto di informazioni e di relazioni che tenga uniti soci e non soci, facendoli sentire protagonisti di un progetto comune. Si tratta di condizioni che, laddove si realizzano, possono perfino rendere quasi superflue le tecniche manageriali (circoli di qualità, e quant'altro) che sono invece raccomandate in contesti aziendali diversi.

Della creazione di un clima partecipativo può far parte anche uno strumento che è da tempo presente nel mondo cooperativo, ma ha avuto di recente uno sviluppo crescente in tutto il sistema delle imprese, ed è il fenomeno del cosiddetto «welfare aziendale». In quest'ambito le imprese cooperative sono state spesso pioniere, creando molte esperienze, di varia natura. Interessante è la possibilità di fare rete, utilizzando le numerose competenze già esistenti all'interno del movimento cooperativo: sistema pensionistico, salute, conciliazione del tempo di lavoro e di vita, consumo sostenibile, ambiente e svago ecc.

Se dunque, da un lato, la partecipazione «cooperativa» ha sicuramente bisogno, per essere un effettivo fattore di vantaggio, anche di affermare e praticare forme di partecipazione gestionale capaci di coinvolgere i soci, e in certa misura anche i lavoratori non soci, non soltanto nei momenti topici della vita cooperativa, ma in tutte le fasi del processo lavorativo con ampi gradi di autonomia decisionale e operativa, un altro fronte sul quale il movimento cooperativo nel suo complesso dovrebbe impegnarsi è quello istituzionale, della realizzazione cioè di quegli strumenti (anche) legislativi capaci di rafforzare, non soltanto nell'ambito cooperativo, ma più in generale, la partecipazione dei lavoratori nelle imprese del «sistema Italia». Per dirla, anche qui, molto in breve, i progetti esistenti propongono un ventaglio o, per meglio dire, una scala di possibilità, che va dal consolidamento dei sistemi di informazione e consultazione già esistenti nei principali contratti collettivi, a forme di azionariato, fino a modelli che, optando per lo più per il modello dualistico di governance, propongono la partecipazione dei lavoratori agli organi di controllo. Va aggiunto, peraltro, che diversi di questi progetti includono anche forme di regolazione legislativa della rappresentatività sindacale e dell'efficacia generale dei contratti collettivi.

Esaminare gli effetti che l'applicazione di progetti come questi avrebbe sulla cooperazione esula dagli obiettivi e dalle possibilità di questo scritto. Si possono tuttavia fare alcune osservazioni. Da un lato, si può ritenere che introdurre norme più generali e vincolanti sulle informazioni che le imprese devono fornire alle rappresentanze dei lavoratori avrebbe un effetto positivo su quella trasparenza delle decisioni aziendali che è un aspetto storicamente critico nel nostro sistema produttivo ma che, almeno da quanto abbiamo potuto vedere, non si può dire sia del tutto risolto anche nel mondo della cooperazione. C'è poi una ragione più generale per cui un'iniziativa che spostasse più decisamente verso l'orizzonte partecipativo le relazioni di la-

voro farebbe bene (anche) alla cooperazione. Chiedere ad amministratori e manager della cooperazione di tenere comportamenti «partecipativi» mentre gran parte del sistema di relazioni industriali italiano, e non solo, sembra incamminarsi in tutt'altra direzione è certamente importante, ma rischia di trasformarsi in una mozione, degli affetti, se non è accompagnato e sostenuto da una più ampia e solida azione tendente a spostare il baricentro delle relazioni industriali verso direzioni compatibili con questa opzione.

4. Le relazioni sindacali

Il triennio che ci separa dalla ricerca precedente è stato caratterizzato, sul piano delle relazioni industriali, da alcune rilevanti novità nei rapporti tra gli imprenditori e le grandi confederazioni sindacali. A partire dal 2009, come è noto, è iniziato un processo di revisione del sistema contrattuale che si è venuto realizzando con una serie di accordi interconfederali aventi come oggetto principalmente la fisionomia dei due livelli contrattuali, nazionale e aziendale, e i rapporti tra essi. Sarebbe imprudente affermare, tuttavia, che questa ripetuta attività negoziale-quadro abbia contribuito davvero a stabilizzare il sistema che appare ancora, nonostante tutto, alla ricerca di un suo equilibrio. Quale è stata, in questo contesto reso così difficile sia per l'incertezza delle regole di funzionamento sia – soprattutto – per l'incedere della crisi, la dinamica delle relazioni industriali nelle cooperative esaminate nell'ultimo triennio?

Possiamo dire innanzitutto che le cooperative, nel loro complesso, continuano a ritenere che applicare regolarmente leggi e contratti ai loro dipendenti, e osservare puntualmente metodi e procedure informative/consultive stabiliti dai contratti collettivi nazionali nei rapporti con gli interlocutori sindacali sia una caratteristica dell'identità cooperativa, anche se dalle interviste si coglie la crescente fatica che comporta il mantenere comportamenti collaborativi e rispettosi dei contratti in contesti spesso caratterizzati dalla difficoltà di contemperare le «buone» relazioni industriali e le esigenze della competitività.

Se volessimo elencare, senza pretese di organicità o completezza, alcune caratteristiche tipiche dell'assetto delle relazioni di lavoro nelle cooperative aderenti a Legacoop diremmo che la «regola del +1» (o talvolta +2 o +3) come ci è stata battezzata da qualche interlocutore è abbastanza generalizzata,

e la si può vedere in numerosi aspetti: dalla percentuale molto elevata di contratti a tempo indeterminato, alla presenza diffusa di prestazioni di welfare, alla presenza di contrattazione di secondo livello più che nelle aziende non cooperative concorrenti, a condizioni retributive e normative spesso più favorevoli ai lavoratori, all'uso di ammortizzatori più «soft» in caso di crisi, e si potrebbe continuare.

Ormai è diffusa però nel management cooperativo l'osservazione che i livelli di tutela dei lavoratori raggiunti negli anni precedenti la crisi, e cristallizzati nei contratti nazionali e aziendali sono difficilmente sostenibili nella situazione attuale. Relazioni industriali corrette sono quindi considerate in diversi casi più un vincolo che un'opportunità, anche se numerosi tra i nostri interlocutori ritengono che, particolarmente in contesti a elevata sindacalizzazione questo sia comunque un prezzo da pagare per ottenere almeno in parte una situazione di maggior pace sociale e comportamenti collaborativi dei sindacati nei momenti di crisi.

In questo contesto vi sono tuttavia differenze significative che connotano le relazioni sindacali nel mondo cooperativo come un arcipelago piuttosto frastagliato.

Guardando alle aziende da noi osservate ci si trova di fronte a una scala di situazioni e di comportamenti che vanno da situazioni che possiamo definire «virtuose» a situazioni definibili come «critiche»

Da un lato c'è un «tipo» che definiremo virtuoso, nel quale le relazioni industriali presentano caratteristiche prevalentemente positive. Si tratta di aziende nelle quali vi è una situazione di mercato positiva, un livello tecnologico di forte innovazione accompagnato da una forza lavoro composta da un alto numero di lavoratori a elevata scolarità e forte specializzazione. Qui le relazioni industriali sono caratterizzate da rapporti costanti tra l'azienda e i rappresentanti sindacali, e la dinamica che ci viene descritta è quella di aziende che precedono addirittura le richieste sindacali su argomenti *clou* come il welfare aziendale, l'ambiente di lavoro, gli investimenti. Il livello di trasparenza delle decisioni aziendali vede una positiva sinergia tra la partecipazione sociale e quella di relazioni industriali (i frequenti momenti di confronto con i soci fanno sì che l'insieme dei lavoratori sia costantemente informato dell'andamento della cooperativa) e l'elevata professionalità degli occupati aiuta molto l'identificazione dei lavoratori, soci e non, con il proprio lavoro e con il successo dell'azienda. I momenti di conflitto, che pure ogni tanto si verificano, con i sindacati,

vengono superati nell'ambito aziendale, senza che vi sia bisogno di particolari coinvolgimenti delle strutture associative.

All'estremo opposto vi sono i casi abbastanza numerosi nei quali ci sono state descritte situazioni di criticità nel rapporto con le organizzazioni sindacali. Da un lato, alcune cooperative da noi intervistate hanno dichiarato la loro intenzione di ridisegnare almeno in parte alcuni degli istituti contrattuali scritti negli anni delle «vacche grasse» (ad es. superminimi generalizzati, permessi ecc.), per riuscire a stare sul mercato in presenza di vincoli stretti, concorrenza accentuata e margini di redditività in deciso calo. Tuttavia, la risposta ricevuta dai sindacati è, secondo gli interlocutori di parte aziendale, molto spesso negativa, in nome del principio della rigida irriducibilità delle conquiste ottenute dai lavoratori. Situazioni analoghe ci sono state descritte quando si tratta di omogeneizzare i trattamenti tra diverse aziende in caso di fusioni o acquisizioni. Naturalmente la situazione varia parecchio a seconda dei territori, ma il quadro che da parte aziendale ci è stato descritto (e che andrebbe naturalmente verificato ascoltando anche l'altra campana) in alcune situazioni è da archeologia delle relazioni industriali: aziende grandi e medio grandi nelle quali le organizzazioni sindacali non hanno mai eletto le Rsu, e perfino le Rsa vengono emarginate dai funzionari dei sindacati provinciali; trattative su contratti ai quali è estraneo qualsiasi collegamento tra salari, produttività, risultati; benefit del tipo di quelli che considerano nell'orario di lavoro il tragitto casa/azienda, e si tratta solo di qualche esempio.

L'opinione che si coglie da parte aziendale (anche qui, con eccezioni) è che le relazioni con i sindacati sono sempre meno considerate come una risorsa innovativa, la capacità dei sindacati di esercitare un controllo dinamico, cioè propositivo, è bassa, e che le relazioni industriali tendono a essere un aspetto tendenzialmente critico della vita delle imprese.

Il quadro delle relazioni industriali nelle aziende cooperative, come l'abbiamo potuto cogliere dai nostri colloqui, si presenta dunque assai variegato. Ovviamente, le differenze sono in certa misura fisiologiche e inevitabili, e in parte dipendono da fattori oggettivi, come la composizione della forza lavoro, le condizioni di mercato, le caratteristiche dei sindacati, diverse tra le varie categorie e perfino tra territori confinanti. Tuttavia si nota, e viene fatta rilevare da alcuni interlocutori, la difficoltà di individuare una visione strategica delle relazioni industriali del mondo cooperativo, l'impressione che vi sia una sorta di «cuscino d'aria» tra il livello che contratta nazional-

mente, seguendo ovviamente le dinamiche nazionali in un contesto non facile, e le singole strategie aziendali. Permane, nelle relazioni industriali l'impronta di vecchi assetti, probabilmente figli di antichi rapporti e collateralismi tra soggetti politici, economici e sociali, nei quali era relativamente facile trovare una stanza di compensazione tra interessi diversi, e una situazione come l'attuale nella quale il ruolo dei partiti e delle istituzioni non è più in grado, o non vuole, esercitare questa funzione.

Gioca un ruolo anche un certo *impallidimento*, per dir così, dell'identità cooperativa. L'identità cooperativa stava (e ancora, certo, sta in moltissimi casi) anche nell'orgoglio e nelle sicurezze determinate dall'essere protagonisti di un progetto comune, solidale e proiettato sulle generazioni future: era (è) questo il benefit forse più importante dell'essere soci e/o nel lavorare in cooperativa. Questa identità è oggi meno forte, per una serie di ragioni che sarebbe troppo lungo enumerare qui, ma su alcune delle quali ci siamo soffermati nelle pagine precedenti: è questa la ragione per cui, probabilmente, vi sono lavoratori e perfino soci che sentono di avere perso per strada quel fondamentale benefit e si sentono lavoratori «come gli altri».

Per colmare il «cuscino d'aria» cui abbiamo accennato, tanto più in una fase che sarà probabilmente caratterizzata da un crescente decentramento del sistema contrattuale, è necessaria una riflessione strategica sulle relazioni industriali, una riflessione che vada anche al di là della situazione contingente, e che richiederà probabilmente seri approfondimenti.

Quali conclusioni trarre dalle osservazioni fatte fin qui?

Si possono fare alcune considerazioni, la prima delle quali è che è probabilmente necessario riflettere, nella prospettiva di un apporto non soltanto occasionale e/o emergenziale, anche sul ruolo delle strutture associative territoriali, il cui intervento appare importante in questa fase, e tanto più di fronte a un possibile decentramento della struttura contrattuale, con funzioni di formazione, confronto tra le varie aziende e realtà territoriali, circolazione delle migliori pratiche, *technical advice* alle imprese.

Tuttavia, la riflessione forse più importante e «strategica» riguarda il rapporto sempre più stretto che esiste tra la qualità della partecipazione e della governance e lo stato delle relazioni di lavoro nel movimento cooperativo.

Le cooperative sono, e sono percepite come qualcosa di «altro» rispetto all'impresa capitalistica «normale» non perché non debbano stare alle regole della competizione e del mercato, ma perché devono perseguire questi scopi con etica, principi e strumenti che non sono quelli del capitalismo «normale».

le». È una sfida apparentemente sempre più difficile da giocare, ma forse non è così. La difficoltà certamente cresce e può diventare insuperabile se la cooperazione si omologa, negli strumenti e negli obiettivi, al resto del sistema, ma certamente non lo è se la cooperazione, anziché dimenticarli, usa pienamente e valorizza gli strumenti di cui è storicamente depositaria, come la partecipazione, la trasparenza, il senso dello sforzo comune, che sono esattamente gli obiettivi che le aziende «altre» spesso cercano di perseguire con strumenti manageriali più o meno raffinati, spesso senza riuscirci. La ricerca della partecipazione, non soltanto dei soci nei momenti topici e rituali, ma l'interlocuzione diretta e la valorizzazione dell'apporto dei soci e dei lavoratori nelle varie fasi del processo produttivo (lasciando spazio, e magari aiutando a vivere meglio, anche al tempo di non lavoro), è probabilmente lo strumento capace non solo di ottimizzare la capacità di stare nel mercato, ma anche di aiutare gli interlocutori sindacali a uscire da una visione talvolta datata del rapporto con la cooperazione.

Riferimenti bibliografici

- Alessandrini M., Messori M. (2013), *L'impegno dei lavoratori. Un confronto tra impresa capitalistica e impresa cooperativa*, Fondazione Ivano Barberini, http://www.fondazionebarberini.it/PDF/quaderni/Quaderno_MicheleAlessandrini_MarcelloMessori.pdf.
- Bertagnoni G., Menzani T. (2010), *Servizi, lavoro e impresa cooperativa. Il terziario in Legacoop e nelle altre organizzazioni di rappresentanza*, Bologna, Il Mulino.
- Carrieri M., Treu T. (2013, a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, Astrid, Bologna, Il Mulino.
- Cmc - Cooperativa muratori cementisti (2013, a cura di), *Il mondo CMC – Comunicare, migliorare, cooperare. Indagine di clima*, Ravenna, Cooperativa muratori cementisti Ravenna.
- Dell'Aringa C., Ricciardi M. (2012), *La partecipazione dei lavoratori in cooperativa*, Fondazione Ivano Barberini, http://www.fondazionebarberini.it/PDF/quaderni/quaderno_Carlo-dell-Aringa_MarioRicciardi.pdf, pp. 3-22.
- Feltrin P., Zan S. (2014), *Imprese e rappresentanza: ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Roma, Carocci.
- Menzani T. (2007), *La cooperazione in Emilia Romagna. Dalla Resistenza alla svolta degli anni settanta*, Bologna, Il Mulino.
- Negrelli S. (2013), *Le trasformazioni del lavoro*, Roma-Bari, Laterza.

- Tassinari V. (con Guidi D.) (2015), *Noi, le coop rosse, tra supermercati e riforme mancate*, Soveria Mannelli (Cz), Rubettino.
- Zamagni S., Zamagni V. (2008), *La cooperazione*, Bologna, Il Mulino.
- Zamagni V., Battilani P., Casali A. (2004), *La cooperazione di consumo in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Zanotti A. (2014), *La governance societaria: società per azioni e cooperative a confronto*, Soveria Mannelli (Cz), Rubettino.

ABSTRACT

Il saggio illustra lo stato di salute della partecipazione dei soci e dei lavoratori in alcune aziende cooperative. La crisi economica della prima metà di questo decennio ha colpito pesantemente le imprese cooperative, causando rilevanti danni alla loro capacità competitiva. La crisi ha pesato anche sulla partecipazione: in molti casi, amministratori e management hanno creduto di poter affrontare le difficoltà riducendo gli spazi della partecipazione, e in qualche caso perfino nascondendo la gravità delle situazioni critiche. Le procedure partecipative sono state formalmente rispettate, ma è stata sottovalutata la risorsa che la partecipazione può rappresentare proprio nei momenti difficili per imprese che hanno la partecipazione nel loro dna fondativo. Il saggio si conclude con alcune osservazioni e proposte sulle modalità per rivitalizzare la partecipazione dei soci e dei lavoratori, e alcune osservazioni sul ruolo giocato dai sindacati.

THE PALE PARTICIPATION. COOPERATIVE COMPANIES, WORKERS AND TRADE UNIONS

The essay illustrate the participation of the members and workers in the cooperative companies. The economic crisis in the first half of the present decade has caused serious damages to the competitiveness of the companies in the global market. The management of the companies, in front of the crisis, has reduced the space of the participation of the workers in the management, frequently keeping the truth of the situation. The procedures of participation written in the collective agreements are formally respected, but management frequently undervalue the importance of the cooperation of the workers and trade unions in the management of the companies. On the contrary, participation is very important in the current economic situation and the cooperative movement must promote the procedures of participation and support the introduction of laws about this subject.