

PARTECIPAZIONE IN COOPERATIVA

ISTRUZIONI PER L'USO

Bologna, 10 Maggio 2012

IL COPYRIGHT DELLA PRESENTE PUBBLICAZIONE È LIBERO. UNICA CONDIZIONE: METTERE IN EVIDENZA CHE IL TESTO RIPRODOTTO È TRATTO DA “PARTECIPAZIONE IN COOPERATIVA – ISTRUZIONI PER L’USO”

A cura di:

Ancpl, Francesca Zarri

Fondazione Ivano Barberini, Elisa Badiali

SOMMARIO

1. Prefazione
2. I principi: controllo democratico e partecipazione economica
3. Nella mia cooperativa funziona tutto la meglio?
4. Gli obiettivi del vademecum
5. Fattori che possono favorire la partecipazione
6. Fattori che possono ostacolare la partecipazione
7. I vantaggi della partecipazione
8. Gli strumenti e le buone pratiche della partecipazione
9. La porta della cooperativa è aperta
10. Consapevolezza dei soci, formazione e senso di appartenenza
11. La partecipazione istituzionale
12. La partecipazione al lavoro
13. Il rinnovamento interno alla cooperativa
14. Le politiche di conciliazione
15. La formalizzazione: un tema trasversale a tutte le pratiche di partecipazione
16. Conclusioni

PREFAZIONE

Francesca Zarri – Responsabile Ufficio Studi Ancpl

Questo Vademecum nasce dall'incontro fra due esperienze, la ricerca condotta dalla Fondazione Ivano Barberini e quella svolta quasi in parallelo dall'Ufficio Studi di Ancpl Legacoop, sul tema della partecipazione dei soci e dei lavoratori alla vita della cooperativa¹. Le due ricerche sono partite da finalità non del tutto coincidenti e si sono distinte anche per le modalità con le quali si sono realizzate: più rigorose in un caso, più orientate al dialogo con le associate nell'altro. Nonostante le diversità di approccio ma, anzi, proprio grazie ad esse, le indagini realizzate hanno consentito di svolgere alcune riflessioni a tutto tondo sul tema della partecipazione dei soci cooperatori. Questo lavoro nasce quindi dalla volontà di non replicare, ma anzi integrare e rendere fra loro complementari, le esperienze condotte da due diverse strutture di ricerca del nostro movimento: un'esperienza di collaborazione che speriamo possa rappresentare sempre più, da qui in avanti, una modalità di lavoro per tutte le strutture del movimento cooperativo, allo scopo di produrre elaborazioni utili per le cooperative aderenti con il miglior utilizzo possibile delle risorse disponibili.

Il Vademecum intende essere uno strumento per quanto possibile snello, per riflettere in concreto sulle pratiche partecipative realizzabili in cooperativa, a partire dalle cosiddette "buone pratiche" rilevate all'interno delle cooperative intervistate, con particolare riferimento a quelle riconducibili alla cosiddetta "area lavoro", ovvero cooperative di produzione e lavoro, servizi e sociali. Si tratta pertanto di una rassegna di esperienze che non può essere considerata esaustiva, ma che intende rappresentare uno stimolo alla riflessione per i nuovi come per i più navigati soci e gruppi dirigenti, che hanno reso grandi le nostre cooperative.

Prima di proseguire, è dovuto un sentito ringraziamento a tutti i cooperatori che ci hanno aperto le porte delle proprie imprese, mostrando generosità e disponibilità al confronto nonostante la complessità del momento da affrontare. Crediamo che tale disponibilità non sia scontata e che sia per questo più preziosa. Una disponibilità che rappresenta la manifestazione di un tratto distintivo della cooperazione, che quando si sa riconoscere in un movimento, non manca di condividere non solo principi astratti ma anche pratiche concrete e riflessioni a beneficio di tutti i suoi componenti.

¹ Si fa qui riferimento alla ricerca "*Relazioni industriali e governance nelle imprese cooperative dell'Emilia-Romagna*" condotta dalla Fondazione Ivano Barberini nel 2011 e al giro di interviste condotte presso 26 cooperative di produzione e lavoro su tutto il territorio nazionale fra novembre 2010 e gennaio 2011.

Parlando di partecipazione, perché scegliere la forma delle “Istruzioni per l’uso?”. Le ricerche condotte da Ancpl Legacoop e Fondazione Ivano Barberini², hanno messo in evidenza alcuni aspetti controversi.

I gruppi dirigenti e i soci delle cooperative sembrano individuare nel coinvolgimento diretto di soci e lavoratori un fattore competitivo di grande importanza per l’impresa cooperativa. La partecipazione è infatti vista come un elemento che contribuisce a una buona gestione dell’impresa cooperativa, poiché favorisce il mantenimento di un buon clima all’interno dell’azienda; consente di migliorare i processi produttivi grazie al contributo di ciascuno; permette di assicurare durata alla cooperativa perché riduce i rischi decisionali attraverso il confronto dei diversi punti di vista; aiuta a superare situazioni di crisi poiché favorisce la coesione interna e la condivisione di scelte anche difficili; aiuta a rinnovare la propria missione, rilevando bisogni emergenti e consentendo di sviluppare risposte idonee.

Allo stesso tempo tuttavia, le ricerche mostrano come la partecipazione in cooperativa tenda a mostrarsi oggi più stanca e meno efficace rispetto al passato. Una evidenza questa, che non viene mostrata solo dai dati, ma che è anche percepita in parte dei gruppi dirigenti delle cooperative che stanno riflettendo su questi aspetti.

A fronte di questa percezione, peraltro piuttosto diffusa, non si registra oggi un investimento corrispondente da parte delle cooperative aderenti per rafforzare quello che – lo ricordiamo – viene considerato dagli stessi intervistati anche uno dei più importanti fattori competitivi dell’impresa cooperativa.

Negli ultimi anni, sono state numerose a livello associativo le elaborazioni svolte sul tema della partecipazione e in particolare della governance cooperativa. Tali elaborazioni, che si sono poi tradotte in pratica all’interno delle cooperative, sono in molti casi di grande livello e rappresentano oggi un punto di riferimento e una buona pratica studiata a livello internazionale. Negli anni dunque, le cooperative italiane hanno concentrato la propria attenzione sui modelli di governance e si sono dotate di buone “architetture”, potendo far conto su un sistema diffuso di valori coerenti con i principi che stanno alla base del vivere cooperativo: la mutualità, la solidarietà, la democrazia economica.

2 Oltre alle due citate, dalle quali nasce la presente pubblicazione, si rimanda anche agli approfondimenti tematici svolti nell’ambito del monitoraggio periodo delle associate svolto da Ancpl Legacoop con la propria “*Indagine Congiunturale*” e alla ricerca “*Il lavoro in un’impresa di valore: soci e cooperative affrontano la crisi*” realizzata dalla Fondazione Nord Est con il contributo della Fondazione Ivano Barberini a ottobre 2011.

Il contesto esterno si è però nel frattempo evoluto: sembra quasi ormai banale richiamarsi al modello consumista ed individualista che tende oggi spesso a prevalere nella nostra società, eppure è necessario ricordarlo, perché è proprio a questa crisi valoriale che la maggior parte degli intervistati tende a ricondurre la difficoltà a mantenere viva e vivace la partecipazione dentro la propria cooperativa.

Da qui nasce l'idea delle *“Istruzioni per l'uso”*: perché se è vero che le cooperative dispongono oggi di evoluti modelli di governance, forse ciò che serve è invece un maggiore sforzo nel far funzionare tali modelli investendo in piccoli-grandi pratiche quotidiane a tutti i livelli e facendosi maggiormente portatrici di quel sistema di valori che viene considerato come sostrato necessario per l'esistenza dell'impresa cooperativa e che oggi è percepito come fortemente minacciato.

Da quanto emerge sempre dalle interviste, il mancato investimento sul “fattore partecipazione” che si richiamava poc'anzi è spesso da ricondursi alla percezione di una lotta impari: una sorta di Davide contro Golia, fra chi cerca di mantenere in vita valori non più attuali e una società che rema nel senso contrario.

Tuttavia, se ciò poteva essere considerato vero anche solo pochi anni fa, oggi probabilmente non lo è più o, almeno, non lo è sempre. Il tessuto valoriale sta infatti nuovamente cambiando: lo dimostrano i movimenti che si stanno moltiplicando a livello globale e che chiedono maggiore radicamento produttivo sul territorio; più democrazia economica; una nuova organizzazione della società e delle strutture economiche basata sui principi della mutualità, della cooperazione, dell'orizzontalità; un nuovo modello in grado di sostituirsi a quello consumista e individualista e in grado di rimettere al centro la persona, all'insegna del perseguimento del bene comune.

Siamo dunque forse di fronte a un sistema emergente di valori che giustifica una nuova scommessa e un investimento maggiore nella rivitalizzazione delle pratiche di partecipazione all'interno delle nostre cooperative.

Di fronte a questa scommessa, la scelta è stata quella di non svolgere un'elaborazione teorica rispetto a quali possano essere i migliori strumenti per promuovere la partecipazione all'interno delle cooperative (elaborazione che, semmai, potrebbe rappresentare il passo successivo di questo lavoro), ma di partire piuttosto da quanto già sperimentato all'interno delle cooperative aderenti.

Perché la verità è che, nonostante la “stanchezza”, le cooperative non hanno mai smesso di sperimentare per migliorarsi e che le ricerche condotte hanno consentito di mettere in luce una numerosità di buone pratiche che oggi fanno spesso funzionare bene le cose in cooperativa. Tante buone pratiche quindi, da conoscere, socializzare, formalizzare per far partire un nuovo confronto sulla partecipazione in cooperativa.

I PRINCIPI: CONTROLLO DEMOCRATICO E PARTECIPAZIONE ECONOMICA

I valori e principi di democrazia imprenditoriale differenziano sostanzialmente il modello d'impresa cooperativo dalle società di capitali, facendo della partecipazione dei soci alla gestione dell'impresa uno degli elementi essenziali della natura cooperativa³.

In particolare, il coinvolgimento dei soci alla vita cooperativa ruota attorno a due principi cardine:

1. Il principio del controllo democratico da parte dei soci

Le cooperative sono organizzazioni democratiche, controllate dai propri soci i quali partecipano attivamente a stabilirne le politiche e ad assumere le relative decisioni. Gli uomini e le donne eletti come rappresentanti sono responsabili nei confronti dei soci. Nelle cooperative di primo grado, i soci hanno gli stessi diritti di voto (una testa, un voto); le cooperative di altro grado sono anch'esse organizzate in modo democratico.

2. Il principio della partecipazione economica dei soci

I soci contribuiscono equamente al capitale delle proprie cooperative e lo controllano democraticamente. Almeno una parte di questo capitale è, di norma, proprietà comune della cooperativa. I soci, di norma, percepiscono un compenso limitato sul capitale sottoscritto come condizione per l'adesione. I soci destinano gli utili ad alcuni o a tutti gli scopi: sviluppo della cooperativa, possibilmente creando delle riserve, parte delle quali almeno dovrebbero essere indivisibili; erogazione di benefici per i soci in proporzione alle loro transazioni con la cooperativa stessa; sostegno ad altre attività approvate dalla base sociale.

3 L'Alleanza Cooperativa Internazionale (International Co-operative Alliance; in sigla I.C.A.) in occasione del XXXI Congresso del Centenario (Manchester, 20-22 Settembre 1995) ha adottato una Dichiarazione d'Identità Cooperativa che definisce cosa essa sia e quali siano i suoi valori e i suoi principi basilari. Per quanto riguarda la revisione dei valori e dei principi, questo è il terzo aggiornamento compiuto dall'ICA. Il primo è stato nel 1937 e il secondo nel 1966. Le revisioni sono una fonte di forza per il movimento cooperativo e dimostrano come il suo pensiero possa essere applicato ad un mondo in continua evoluzione. Anche nella Dichiarazione del 1995 sono elencati sette principi: 1.adesione libera e volontaria; 2.controllo democratico dei soci; 3.partecipazione economica dei soci; 4.autonomia ed indipendenza; 5.educazione, formazione ed informazione; 6.collaborazione tra cooperative; 7. interesse verso la comunità.

I primi tre principi essenzialmente si riferiscono alle dinamiche interne di ogni cooperativa; gli ultimi quattro riguardano sia le caratteristiche interne che i rapporti esterni di esse.

<http://www.ica.coop/coop/principles.html>

NELLA MIA COOPERATIVA FUNZIONA TUTTO AL MEGLIO?

Diventare soci di una cooperativa significa partecipare alle scelte aziendali ed acquisire una quota parte dell'azienda.

Prima di proseguire nella lettura del vademecum, invitiamo il lettore a soffermarsi sulla propria esperienza e a chiedersi se nella propria cooperativa i soci:

- sono coinvolti nei problemi strutturali, finanziari e di gestione della cooperativa?
- sono correttamente informati in merito all'evolversi della gestione e ai risultati conseguiti?
- possono contribuire a risolvere i diversi problemi che si manifestano nella vita aziendale nei limiti delle rispettive capacità/competenze?
- è riconoscibile una differenza di status fra la condizione di socio e quella di lavoratore?

LE CARATTERISTICHE DELLA PARTECIPAZIONE

Da quanto emerge dalle ricerche svolte, in termini generali si possono individuare *tre diversi livelli* di partecipazione:

1. *la partecipazione come informazione*: è il livello minimo di partecipazione ed è propedeutico alla costruzione del processo decisionale. L'informazione garantisce la trasparenza ed è elemento essenziale per il buon funzionamento dei successivi livelli di partecipazione, poiché è alla base della costruzione di un coinvolgimento consapevole da parte dei soci: non si possono esprimere opinioni, infatti, su ciò che non si conosce;

2. *la partecipazione come consultazione*: si tratta di richieste non obbligatorie di pareri che vengono poi valutate ed utilizzate in maniera discrezionale dai gruppi dirigenti eletti dai soci;

3. *la partecipazione come atto di corresponsabilità ad un processo decisionale*: i livelli precedenti di partecipazione sono propedeutici ed essenziali per consentire un esercizio consapevole da parte dei soci cooperatori delle proprie prerogative (diritti e doveri) e mantenere un dialogo costante fra la base sociale e il gruppo dirigente della cooperativa.

In quanto co-responsabili della gestione della cooperativa, infatti, i soci devono poter disporre di tutti gli strumenti idonei a contribuire effettivamente alle scelte gestionali e strategiche. Il passo conseguente è poi che ciascuno, in cooperativa, si assuma un pezzetto di responsabilità apportando il proprio contributo ogni giorno, sia quando sono in discussione le scelte di fondo dell'impresa, sia con l'impegno quotidiano nell'esercizio del proprio lavoro⁴.

Perché un processo partecipativo sia virtuoso ed efficace, dovrebbe contemperare al proprio interno tutte le tre componenti sopra richiamate.

Una buona governance partecipativa si basa inoltre sul *bilanciamento di cinque elementi*⁵:

1. *la partecipazione istituzionale*: ovvero l'insieme delle regole e degli assetti istituzionali, nonché delle modalità con le quali si esplicano i processi decisionali;

⁴ Cfr. al riguardo, E. Ranci Ortigosa, *La pratica della sussidiarietà. Un'analisi della situazione*, in *Lavoro Welfare*, Luglio-Agosto 2004, pp. 42-53

⁵ Liberamente rielaborato da: <http://www.giulianicolini.it/cooperative/la-partecipazione-in-cooperativa/>

2. *la partecipazione gestionale*: cioè quella parte relativa al coinvolgimento dei soci nella gestione dell'impresa, nell'organizzazione della produzione e nelle decisioni di ordine strategico;

3. *la partecipazione economica*: relativa al contributo di ciascun socio al capitale sociale e alle modalità di ripartizione del valore prodotto dalla cooperativa. In situazioni di temporanea difficoltà della cooperativa, la partecipazione economica può esplicarsi anche nella condivisione dei sacrifici⁶ da parte dei soci allo scopo, ad esempio, di ridurre i costi di produzione e/o aumentare la produttività (in via temporanea e alla luce di un piano di sviluppo), nonché di rendere più sostenibili per tutti le conseguenze che derivano da tali sacrifici;

4. *la partecipazione al lavoro*: in cui il socio contribuisce a determinare le decisioni che riguardano il suo specifico lavoro in cooperativa;

5. *la partecipazione sociale*: relativa alle relazioni della cooperativa con l'ambiente esterno istituzionale, economico, sociale e culturale, e con il movimento cooperativo.

⁶ Ad esempio, si fa qui riferimento al ricorso allo “Stato di crisi” ex art. 6 legge 142/2011, che risulta oggi scarsamente utilizzato dalle cooperative di produzione e lavoro aderenti.

GLI OBIETTIVI DEL VADEMECUM

La piena realizzazione della gestione partecipata dell'impresa cooperativa non è un obiettivo semplice da raggiungere e spesso ci si scontra con difficoltà e limiti da superare. Per questo motivo, la partecipazione non può essere considerata come un fattore scontato, ma occorre un impegno costante e delle risorse dedicate perché nel tempo continui ad essere sostanziale, vivace ed efficace.

La partecipazione dei soci e dei lavoratori all'interno della cooperativa è una tematica complessa che abbiamo qui deciso di analizzare in base ai temi e gli ambiti principali che la caratterizzano.

Per ciascun tema trattato, sono stati identificati alcuni strumenti e pratiche che possono essere sperimentati dalle cooperative nel tentativo di sviluppare ed incentivare la partecipazione dei soci e dei lavoratori all'interno della vita d'impresa, a partire da quelli censiti nel corso delle interviste alle cooperative.

Quello che abbiamo tracciato è chiaramente un elenco non esaustivo di tutte le “buone pratiche” che possono essere realizzate all'interno delle cooperative per l'incentivazione e lo sviluppo della partecipazione, ma vuole essere una chiave di lettura che, a partire dai risultati emersi dalle interviste svolte, possa servire da stimolo per riflettere e per attivare forme concrete di empowerment dei soci e dei lavoratori e di partecipazione di questi ultimi alla vita cooperativa.

FATTORI CHE POSSONO FAVORIRE LA PARTECIPAZIONE

Una partecipazione che possa essere reale, sostanziale e vantaggiosa sia per i lavoratori che per la vita cooperativa, necessita di alcuni elementi essenziali quali:

1. l'esistenza e la valorizzazione del *senso di appartenenza* e di *comunità* all'interno della cooperativa;
2. lo sviluppo e l'incentivazione di una *consapevolezza del ruolo del socio*;
3. una *stimolazione* all'*autoimprenditorialità*, all'*attitudine del singolo alla partecipazione* e alla *responsabilizzazione* da parte della cooperativa e degli altri soci e lavoratori: due fattori che non possono mai essere dati per scontati, soprattutto all'interno di quelle cooperative che hanno già diversi anni di vita e che non possono più contare sulla spinta emotiva iniziale dei propri soci e devono quindi individuare modalità con le quali rinnovare costantemente tale impegno fra le nuove generazioni di soci;
4. una *chiarezza* in merito alla *diversità di status* esistente *fra socio e non socio*, sia in termini di vantaggi che di responsabilità;
5. un'*informazione* completa, esaustiva, tempestiva e mirata diretta ai soci ed ai lavoratori;
6. una capacità da parte della cooperativa di *equilibrare tempi ed esigenze organizzative con tempi e bisogni personali*.

FATTORI CHE POSSONO OSTACOLARE LA PARTECIPAZIONE

Dalla ricerca svolta è emerso che i principali limiti e le criticità correlate alla partecipazione tendono a riguardare in particolar modo i seguenti temi:

1. *Il rinnovo della base sociale*: la gestione degli aspetti sociali in cooperativa è a tutti gli effetti un elemento di gestione dell'impresa e come tale è opportuno che sia oggetto di programmazione e di politiche dedicate. In particolare, con il tempo è necessario individuare dei meccanismi che consentano un rinnovo progressivo della base sociale, affinché vi sia un adeguato ricambio fra soci uscenti ed entranti e per evitare forme di sbilanciamento all'interno della cooperativa fra i "soci storici" e quelli potenzialmente interessati ad aderire. In questo contesto, anche il rispetto del principio della porta aperta, ovvero della facilità per le persone di diventare socie come anche, allo stesso tempo, di recedere da tale qualifica, non è scontato e potrebbe essere talvolta opportuno verificare l'adeguatezza delle politiche adottate in tal senso, per verificare se siano realmente idonei a garantire un rinnovo della base sociale, per intervenire dove necessario con elementi correttivi.
2. *Le caratteristiche legate al processo produttivo della cooperativa*, le quali possono essere causa di una minore partecipazione dei soci e dei lavoratori ai momenti di partecipazione di carattere istituzionale: è ciò che avviene ad esempio quando non esiste un turno standard e la produzione impone una differenziazione di orari e di luoghi. In questo caso ci si trova di fronte ad un ostacolo oggettivo per la realizzazione di occasioni di partecipazione che vedano il coinvolgimento di tutti i soci e sarà necessario individuare delle soluzioni alternative.
3. *La percezione dei momenti partecipativi come formali e rituali*, che sembra incidere negativamente sulla partecipazione dei soci anche in termini qualitativi e rispetto alla quale è pertanto necessario fare una profonda riflessione che porti ad azioni volte a modificare tale percezione.
4. *La dimensione della cooperativa*: occorre infatti tenere presente che, in base alle ricerche svolte, quando il numero dei lavoratori aumenta tende a diminuire il numero di persone che partecipano attivamente. Inoltre, di fronte a fatturati e complessità organizzative crescenti, i soci tendono a manifestare un senso di inadeguatezza e di riduzione progressiva della propria capacità di incidere sulle scelte aziendali, perché chiamati a confrontarsi con temi troppo complessi per la propria formazione.

5. *La fidelizzazione dei soci:* nelle cooperative nelle quali il legame di tipo economico fra socio e cooperativa è più debole e in cui sono meno evidenti le differenze di status fra socio e non socio, tendono ad innescarsi meccanismi di minore fidelizzazione dei soci che corrispondono ad un loro minore coinvolgimento nella vita della cooperativa.

6. *Scarsa consapevolezza e responsabilizzazione del socio:* strettamente collegata al punto precedente, come è ovvio, è l'affermazione che per avere un buon livello di partecipazione, (in termini qualitativi e quantitativi) occorre, oltre che una profonda motivazione e fidelizzazione all'impresa, anche un elevato livello di consapevolezza. Nella maggior parte dei casi, quando tale consapevolezza manca, in parte sembra dovuto anche da una non sufficiente formazione del socio e del lavoratore rispetto ai temi, i valori e le questioni centrali riguardanti la vita cooperativa.

7. *Esigenze di conciliazione vita e lavoro,* che possono influenzare negativamente la partecipazione dei soci e dei lavoratori alla vita della cooperativa se non tenute in adeguata considerazione. Con questo si fa riferimento non solo alle esigenze di cura familiare che ad esempio possono avere le lavoratrici, ma alla diversità che si può riscontrare nei diversi stili di vita e nelle esigenze personali di ciascuno (ad esempio, vi possono essere soci che dipendono dall'uso dei mezzi pubblici per il raggiungimento dei luoghi di incontro e sono vincolati ad essi).

I VANTAGGI DELLA PARTECIPAZIONE

In sintesi, i vantaggi della partecipazione in cooperativa possono essere ricondotti in prevalenza a:

1. Corretto funzionamento dei momenti di partecipazione istituzionale
2. Capacità di rinnovo delle basi sociali e degli organi di governo della cooperativa
3. Rafforzamento della “cittadinanza organizzativa”
4. Sviluppo di un senso di appartenenza alla cooperativa
5. Motivazione dei soci
6. Qualità del lavoro
7. Riduzione dell’inefficienza organizzativa

Inoltre, in base alle testimonianze raccolte la partecipazione dei soci alla vita della cooperativa permette di:

1. ridurre il rischio delle decisioni attraverso la condivisione di tale rischio e il bilanciamento di punti di vista diversi e prendendo in considerazione un maggior numero di alternative;
2. cogliere e sviluppare idee e progetti innovativi;
3. affrontare in maniera coesa la gestione di periodi di crisi.

GLI STRUMENTI E LE BUONE PRATICHE DELLA PARTECIPAZIONE

Dalle interviste e dalle analisi svolte all'interno delle ricerche promosse da Fondazione Ivano Barberini e Ancpl Legacoop, è emerso che le cooperative, seppur con difficoltà e molto spesso in maniera non formalizzata e non consapevole, hanno messo in campo diverse buone pratiche ed attività, per incentivare e sviluppare una migliore partecipazione dei soci e dei lavoratori sia in termini di quantità che di qualità.

All'interno del vademecum abbiamo quindi voluto proporre una rielaborazione delle informazioni raccolte in modo tale da far emergere:

- i potenziali ambiti di partecipazione;
- i possibili strumenti da adottare per migliorare la partecipazione;
- le eventuali modalità di attivazione e di svolgimento della pratica;
- gli eventuali casi in cui possa non essere utile utilizzare lo strumento.

LA PORTA DELLA COOPERATIVA E' APERTA

Il primo principio della Dichiarazione di Identità Cooperativa⁷ è quello dell'adesione libera e volontaria, secondo il quale le cooperative sono organizzazioni volontarie aperte a tutti gli individui capaci di usare i servizi offerti e desiderosi di accettare le responsabilità connesse all'adesione, senza alcuna discriminazione sessuale, sociale, razziale, politica o religiosa. Questo è detto il *principio della porta aperta*, il quale trova la sua declinazione normativa nelle disposizioni civilistiche dedicate ai requisiti dei soci, alla procedura di ammissione e al recesso.

La gestione degli aspetti sociali in cooperativa è a tutti gli effetti un elemento di gestione dell'impresa e come tale è opportuno che sia oggetto di programmazione e di politiche dedicate. In particolare, il *rinnovo della base sociale* è un aspetto da tenere in considerazione, per evitare un depauperamento della cooperativa nel corso del tempo (sia in termini di partecipazione delle persone che al capitale sociale), ma anche per gestire eventuali *dinamiche interne* che si possono manifestare a fronte della coesistenza all'interno della stessa impresa di operatori con trascorsi differenti. Ad esempio, può capitare che a fronte del pensionamento di alcuni soci fondatori non vi sia l'inserimento di nuovi soci, oppure che l'accumulazione di capitale sociale negli anni per effetto delle politiche di ristorno da parte dei soci "storici" influisca sulla determinazione della quota di capitale sociale che viene richiesto loro di versare.

In questi termini dunque, l'ammissione di un nuovo socio, non si limita a modificare la compagine, ma rappresenta sempre anche un *atto di gestione dell'impresa*.

Le responsabilità che il nuovo socio deve assumersi, quale comproprietario e cogestore della cooperativa, sono complesse e per questo può essere utile prevedere una sorta di "*periodo di iniziazione*", durante il quale sperimentare cosa vuol dire essere non solo lavoratore dell'impresa ma anche socio della cooperativa, attraverso la partecipazione ai momenti di confronto interno e a quelli istituzionali. Spesso questo periodo di passaggio è di fatto praticato all'interno delle cooperative, ma altrettanto spesso è lasciato alla prassi e non è formalizzato né in procedure conosciute e conoscibili con immediatezza né, ad esempio, nella previsione della figura del socio "in prova".

⁷ Adottata dall' Alleanza Cooperativa Internazionale (International Co-operative Alliance; in sigla I.C.A.) in occasione del XXXI Congresso del Centenario (Manchester, 20-22 Settembre 1995).

a. Il capitale sociale

Ciascuna cooperativa stabilisce in autonomia le proprie politiche di ingresso nella base sociale, fra le quali rientra la definizione del capitale sociale da apportare al momento dell'adesione. Nel definire la quota di capitale di ingresso, occorre bilanciare considerazioni di ordine diverso, quali da un lato la definizione di una quota sufficientemente elevata da favorire la *responsabilizzazione del socio* e l'adozione di un punto di vista non più solo individuale ma collettivo e imprenditoriale e, dall'altro, l'esigenza di mantenere la porta della cooperativa effettivamente aperta e non introdurre *barriere all'ingresso* eccessivamente stringenti. Da questo punto di vista, sappiamo che le esperienze delle nostre cooperative possono variare molto: ciò che conta, quando si fanno questo tipo di valutazioni, è la *contestualizzazione* dei ragionamenti sul capitale sociale *rispetto alle più complessive dinamiche di partecipazione e governance*. In questo senso dunque, non è possibile stabilire a priori una quota "ideale" di capitale da apportare, poiché la quota "ideale" sarà quella che nel complesso contribuirà al buon funzionamento della gestione democratica all'interno di quella specifica cooperativa. In questo senso crediamo che possano fare ugualmente parte a pieno titolo dello stesso movimento sia cooperative con basse quote di capitale sociale in ingresso che cooperative con elevate quote di capitale sociale in ingresso, se l'esperienza condotta all'interno di ciascuna organizzazione ci dice che si tratta di una cooperativa vitale, dove è riscontrabile un rinnovo sia delle basi sociali che degli organismi di governance, nelle quali sono frequenti i momenti di scambio e confronto fra e con i soci.

Altre dinamiche che può essere opportuno tenere presente, è la tendenza che si può manifestare in alcuni casi nell'innalzamento della quota sociale in fase di ingresso per i nuovi soci quando la quota media di capitale che detengono i soci "storici" aumenta per effetto delle politiche di ristorno nel corso degli anni, andando così nel tempo a costituire delle barriere all'ingresso che non favoriscono il rinnovo. Similmente, può essere opportuno tenere in considerazione il bilanciamento delle quote detenute dai soci all'interno della cooperativa, affinché non si presentino squilibri troppo evidenti che possono influenzare le dinamiche fra le persone all'interno della cooperativa.

Dai Principi alla Pratica

Il perfezionamento dell'adesione: capitale sociale e porta aperta

Per favorire l'inserimento di nuovi soci, è possibile formalizzare una procedura per dilazionare il versamento del capitale sociale, che preveda uno o più delle seguenti componenti:

- 1) fissazione di un limite temporale (3-10 anni, a seconda dell'entità della quota) entro il quale deve essere ultimato il versamento;
- 2) fissazione quota minima da versare al momento della sottoscrizione e rateizzazione della parte restante in quote mensili stabilite da Regolamento Interno o condivise con il CdA;
- 3) versamento in capitale sociale di una quota prestabilita del TFR maturato;
- 4) versamento in capitale sociale del ristorno;
- 5) accordi con banche e istituti di credito per favorire l'accesso a forme di finanziamento per il versamento della quota sociale.

b. La categoria del socio “in prova”

La categoria speciale del socio “in prova” è disciplinato dal codice civile e rappresenta un istituto ancora probabilmente sotto-utilizzato per favorire il rinnovo delle basi sociali e realizzare un percorso nel quale *cooperativa e socio si “testano” reciprocamente*. Il periodo di “prova” infatti, se adeguatamente impostato e formalizzato, può consentire da un lato di rafforzare il *legame fiduciario* che deve necessariamente esistere all'interno della compagine sociale della cooperativa e allo stesso tempo permettere al socio di *formarsi e sperimentarsi* nelle occasioni di confronto sugli aspetti gestionali e strategici dell'impresa.

In linea generale, anche quando non viene introdotta la figura del socio in prova, con finalità analoghe a quelle sopra riportate viene di solito definito un periodo minimo di permanenza in cooperativa prima del quale non è possibile fare richiesta per associarsi. Anche in questo caso, si ribadisce l'opportunità di formalizzare adeguatamente tale prassi e di integrarla con la definizione di momenti informativi e formativi oltre che con politiche di capitalizzazione idonee, nel loro complesso, a rafforzare il senso il livello di consapevolezza e responsabilizzazione dell'aspirante socio.

Dai Principi alla Pratica

Il socio “in prova”

L'introduzione della figura del socio “in prova”, risulterà tanto più efficace quanto più seguita dall'introduzione di meccanismi volti a favorire l'effettiva partecipazione dell'aspirante socio alla vita cooperativa nel periodo della prova, in modo da farla coincidere con un reale percorso di formazione sul campo, al termine del quale in cooperativa entra un nuovo socio realmente in grado di agire le proprie prerogative.

A tale scopo possono essere utili i seguenti accorgimenti:

- 1) fissazione di una quota sociale di ingresso significativamente inferiore rispetto a quella del socio ordinario;
- 2) apertura ai soci speciali di tutte le occasioni di confronto disponibili in cooperativa (assemblee, ecc.) e limitazione – per quanto possibile - delle restrizioni all'esercizio dei diritti sociali previste dalla norma (es. attribuzione voto in una assemblea all'anno per l'approvazione del bilancio);
- 3) formalizzazione (in Regolamento o con apposita modulistica) delle prerogative del socio speciale;
- 4) formalizzazione del percorso per passare da socio speciale a ordinario (es. definizione della scadenza per effettuare il passaggio, modalità di integrazione della quota di capitale sociale, ecc.).

CONSAPEVOLEZZA DEI SOCI, FORMAZIONE E SENSO DI APPARTENENZA

Una società cooperativa non è solo la somma degli intestatari presenti all'interno del libro matricola, bensì un gruppo integrato, con una propria identità e che collabora quotidianamente sulla base delle condivisione di un sistema valoriale di riferimento comune.

Presupposto perché questo avvenga, non solo nelle prime fasi di vita della cooperativa dove le componenti motivazionali sono senza dubbio molto forti, ma anche in seguito nella sua portata intergenerazionale, è la *conoscenza e condivisione* da parte dei soci dell'*insieme di regole e valori* che stanno alla base della vita di ciascuna cooperativa e che loro stessi scelgono di darsi.

Tale conoscenza passa innanzitutto nell'esplicitazione di regole e valori e nella loro *formalizzazione* anche all'interno di documenti quali possono essere statuto, regolamenti interni, carta dei valori, bilancio sociale, ecc. Questo passaggio consente infatti di costruire una *base identitaria comune* che, quando rimane nell'informalità e nella sfera dell'implicito, può viceversa dare luogo a confusione.

L'impegno di ciascun socio sta dunque innanzitutto nella predisposizione a conoscere, studiare, condividere e anche (perché no) contribuire ad aggiornare il sistema valoriale di riferimento della cooperativa. Per la conoscenza delle storia della propria cooperativa e del movimento e della

legislazione della cooperazione e dell'assetto di regole interno a ciascuna cooperativa passa infatti anche la capacità e l'attitudine di ciascun socio a maturare una visione aperta delle dinamiche sociali.

Allo stesso modo, è importante lo sforzo che cooperative e loro gruppi dirigenti possono compiere nell'aggiornare costantemente la propria base sociale ed attivare strumenti e occasioni di confronto e consultazione, per mantenere vivo quel sistema di valori e regole e per non lasciare indietro nessuno. Se infatti è vero che “la memoria storica di una comunità va trasferita con i fatti” (come ci ha detto uno degli intervistati), è anche vero che talvolta si rischia di rimanere troppo nel “non detto”.

a. La formazione dei soci

Nel Quinto Principio Cooperativo⁸ si dichiara che le cooperative provvedono all'educazione e alla formazione dei propri soci, dei rappresentanti eletti, di dirigenti ed impiegati, in modo che questi siano in grado di contribuire in modo efficiente allo sviluppo delle cooperative di appartenenza.

Come si è già ricordato infatti, difficilmente ci potrà essere partecipazione consapevole dove non vi sia un'adeguata informazione e formazione di base di base su diritti e doveri, così come sul merito di quanto si è chiamati poi a discutere.

Nell'attuale messa in discussione del modello capitalista per come lo conosciamo oggi, ci piace poi ricordare come anche le cooperative siano di fatto anche delle *scuole di imprenditorialità orientata socialmente*.

Investire dunque, in capitale umano, non solo per quanto riguarda la dimensione lavorativa ma anche nella dimensione sociale, definendo contenuti di formazione dedicati all'esercizio delle prerogative sociali e destinando risorse idonee, come fondamentale presupposto per il corretto funzionamento del processo decisionale collettivo. E' pertanto auspicabile che la formazione rivolta ai soci non si incentri in via esclusiva su caratteri di tipo tecnico-professionalizzante, ma preveda anzi spazi dedicati alla storia e ai principi della cooperazione, alla governance e alla gestione dell'impresa.

Una formazione che riguardi *non solo i nuovi soci*, ma tutti i soci impegnati in cooperativa, anche per supportare il rinnovo degli organismi di governo della stessa, eventualmente prevedendo percorsi dedicati per chi aspira di essere eletto e di entrare così a fare parte del gruppo dirigente.

⁸ Ibidem.

Dai Principi alla Pratica

La formazione

Di seguito si riportano alcuni spunti per impostare la formazione destinata ai soci cooperatori, sulla base di quanto emerso dalle interviste svolte presso le cooperative:

1. frequentazione di un corso di formazione ad hoc come requisito per acquisire la qualifica di socio
2. partecipazione a un numero minimo di assemblee come requisito per acquisire la qualifica di socio
3. frequentazione di un corso di formazione ad hoc come requisito di eleggibilità all'interno degli organismi di governo
4. organizzazione di corsi di formazione all'interno della cooperativa che prevedano incontri con docenti/testimoni interni e/o esterni alla cooperativa per approfondire temi riguardanti la vita cooperativa: la storia del movimento cooperativo, i suoi valori e le esperienze; la storia della cooperativa, il suo Statuto e i regolamenti interni; i diritti e doveri del socio; gli elementi di base per la comprensione dell'andamento economico dell'impresa (a partire da quelli per una lettura consapevole dei prospetti di bilancio); gli elementi di base per la comprensione degli atti gestionali di carattere strategico e/o straordinario
5. similmente, possono rappresentare un contenuto tipo per un manuale di formazione dei soci i seguenti temi: presentazione sintetica e semplificata dei temi principali che riguardano la vita cooperativa quali introduzione al mondo della cooperazione; i sette principi della cooperazione; cosa significa diventare socio di una cooperativa; i principi normativi; la struttura societaria; la storia della cooperativa; lo Statuto, il Regolamento e i diritti e doveri del socio lavoratore
6. utilizzo di momenti istituzionali di incontro (formali e non) come occasioni di formazione continua ai soci
7. identificazione dei destinatari della formazione ed eventuale differenziazione dei contenuti a seconda che si tratti di: nuovi soci e/o aspiranti tali; quadri e dirigenti e/o aspiranti tali
8. nel caso in cui la cooperativa sia di piccole dimensioni, è possibile valutare l'attivazione di corsi di formazione presso le strutture associative, nei quali aggregare soci provenienti da cooperative differenti
9. sempre nel caso di cooperative di piccole dimensioni, è possibile sostituire il corso con colloqui dedicati svolti da membri del gruppo dirigente (presidente, consiglieri di CdA, responsabili gestione del personale), sulla base di modalità, contenuti e strumenti predefiniti e formalizzati
10. predisposizione di materiale informativo e di formazione (es. manuale per il nuovo socio)
11. nelle cooperative di grandi dimensioni e con numerosi soci, attivazione di modalità di formazione "a cascata": in questo caso i destinatari della formazione possono essere i manager intermedi, ai quali può essere formalmente attribuito l'incarico di trasferire ai soci i contenuti della formazione ricevuta
12. utilizzo del web e delle intranet aziendali per la somministrazione di formazione.
13. traduzione del materiale formativo in diverse lingue per permetterne la comprensione anche ai lavoratori stranieri
14. utilizzo del conto formativo posseduto presso Foncoop per il finanziamento del corso.

b. Il senso di appartenenza

Dopo i numerosi studi effettuati sul tema, risulta ormai quasi banale far notare come il senso di appartenenza produca numerosi effetti positivi grazie al maggiore apporto che i suoi membri spontaneamente danno all'impresa. Il senso di appartenenza però, all'interno della vita cooperativa, diviene non solo utile, ma molto più che necessario, poiché parte costituente e alla base di quel legame mutualistico che lega il socio alla cooperativa.

La partecipazione, in questo senso, non è solo l'insieme delle pratiche di gestione democratica dell'impresa, ma un valore fondante dell'esperienza cooperativa e quindi elemento costituente dell'identità e dell'appartenenza stessa alla cooperativa.

Il senso di appartenenza dunque, come *“collante”* interno, *che può facilitare i processi partecipativi*.

Dai Principi alla Pratica

La cultura partecipativa diffusa

Le interviste svolte, indicano come fra le iniziative più apprezzate e che maggiormente contribuiscono a creare uno spirito partecipativo, vi siano:

- 1) organizzazione di momenti ludici in cui i soci possono conoscersi, scambiare informazioni, confrontarsi e condividere problemi, idee, interessi, come ad esempio: cene e/o pranzi aziendali; gare sportive; gite; etc
- 2) organizzazione di giornate o di eventi di benvenuto per i nuovi soci entrati in cooperativa (Welcome Day)
- 3) organizzazione di visite organizzate per le famiglie dei soci all'interno della cooperativa.

c. Informazione e comunicazione

Il tema dell'informazione è strettamente legato a quello della partecipazione attiva dei soci. Una buona informazione e comunicazione, infatti, sull'attività della cooperativa e sull'andamento della gestione, sul posizionamento strategico, sul rapporto mutualistico e sugli investimenti in società controllate e partecipate, solo per citare alcuni esempi, favorisce l'effettiva partecipazione dei soci, il cui ruolo principale è rintracciabile nella definizione e nella verifica dello scambio mutualistico.

L'informazione e la comunicazione interna può avere alcuni importanti *obiettivi* quali, ad esempio:

- il perseguimento di una politica di *gestione trasparente*, fattore alla base del *controllo democratico*;

- la crescita del *sensu di appartenenza*, dello spirito di collaborazione e il lavoro di squadra;
- l'*aggiornamento periodico* di soci e lavoratori in merito all'andamento dell'azienda, l'organizzazione interna, le novità e i cambiamenti in corso, lo svolgimento delle assemblee, il rinnovo degli organi di governo (modalità di svolgimento delle elezioni, presentazione dei candidati, ecc.); oltre che affrontare aspetti funzionali all'impresa nel suo complesso quali la sicurezza dei lavoratori, la formazione interna, ecc.;
- l'informazione ai soci in merito ai *servizi* di cui possono usufruire (es. sistemi di convenzionamento, ecc.);
- raccogliere e condividere periodicamente *il punto di vista dei soci* su temi di loro interesse;
- raccogliere *suggerimenti e spunti di cambiamento e miglioramento*.

Dai Principi alla Pratica

La comunicazione in cooperativa

Gli strumenti che la cooperativa può utilizzare per comunicare con i propri soci sono numerosi:

- giornalino aziendale
- newsletter (cartacea e/o via web)
- bacheca
- allegati alla busta paga
- buchetta dei suggerimenti
- sito web e intranet aziendale
- videoconferenza
- social network e, più in generale, web 2.0: facebook, twitter, skype, ecc.

Nello scegliere gli strumenti di comunicazione da utilizzare, è bene considerare:

- che non è necessario sceglierne uno solo, ma che si può identificare l'insieme di strumenti più idonei per ciascun contesto organizzativo
- che la scelta degli strumenti può variare a seconda della: dimensione aziendale, complessità organizzativa della cooperativa (ad. es. presenza di sedi distaccate, erogazione del servizio presso il cliente, ecc.), livello di istruzione dei destinatari, età, livello di alfabetizzazione informatica e predisposizione all'uso delle nuove tecnologie (oltre che possibilità di accesso alle stesse), lingua di origine dei destinatari, ecc.
- quale tipologia di comunicazione si vuole realizzare: strumenti che consentono un dialogo a doppia via o informazione a una via
- che gli strumenti del cosiddetto web 2.0 sono per loro natura strumenti di tipo partecipativo, che consentono di creare comunità dialoganti in grado di fornire un apporto propositivo concreto.

LA PARTECIPAZIONE ISTITUZIONALE

a. L'Assemblea

“*Una testa un voto*” è il principio base dell’esercizio della democrazia in cooperativa. Un principio che esprime in modo chiaro e semplice il concetto di uguaglianza dei diritti di ogni socio a partecipare alle decisioni che riguardano la propria cooperativa.

Inoltre, come si evince da numerosi studi, la dimensione del controllo (che corrisponde al bisogno di controllare le condizioni generali del proprio lavoro, come l’oggetto della produzione, la sua destinazione, l’organizzazione, le attività da assegnare al proprio centro e agli altri centri di decisione) è una delle quattro dimensioni che caratterizzano la qualità del lavoro.

Le ricerche condotte hanno evidenziato una sorta di “stanchezza” e ritualità nell’esercizio tradizionale delle prassi partecipative in cooperativa, a partire dallo svolgimento delle assemblee.

L'Assemblea Generale dei Soci è il momento di massima espressione di democrazia all'interno della cooperativa e il momento più alto in cui si realizza la partecipazione.

Le interviste condotte presso le cooperative hanno consentito di evidenziare alcuni fattori che possono limitare la partecipazione in sede assembleare, fra i quali:

- la percezione delle assemblee come momenti formali e ritualistici;
- la scarsa propensione dei singoli ad intervenire in pubblico;
- la difficoltà oggettiva a partecipare agli incontri per caratteristiche del processo produttivo (es. erogazione dei servizi 24 ore su 24)
- la difficoltà da parte dei soci in alcuni casi a comprendere i problemi e le questioni di cui si discute durante gli incontri e quindi ad apportare un contributo attraverso interventi e opinioni.

Dai Principi alla Pratica

Le assemblee

Per favorire il buon funzionamento degli incontri assembleari e consentire all'Assemblea di assolvere realmente alle funzioni di indirizzo e controllo che le sono proprie, può essere opportuno mettere in atto alcune delle seguenti pratiche:

- 1) organizzare non meno di due-tre assemblee l'anno: una di previsione, una di consuntivo e una intermedia per valutare lo stato di avanzamento della gestione in corso d'anno. Sarebbe in ogni caso auspicabile organizzare un maggior numero di assemblee (eventualmente anche a livello informale, in caso non vi siano delibere formali da assumere) per mantenere un confronto diretto, personale e costante in corso d'anno;
- 2) organizzare momenti pre-assembleari di incontro all'interno di gruppi ristretti di soci, per discutere dei temi degli o.d.g. previsti per le assemblee generali e/o per portare avanti percorsi tematici specifici. Gli incontri informali fra i gruppi ristretti di soci possono essere previsti ed organizzati a livello territoriale, per divisione, per cantiere, per linea di produzione, per reparto. Essi consentono di far emergere eventuali dubbi, richieste di chiarimento, opinioni, anche da coloro che sono più restii a prendere la parola in pubblico e, pertanto, possono essere utili occasioni di preparazione delle assemblee generali e per "testare" il modo di sentire della base sociale;
- 3) informare preventivamente i soci sui temi che verranno discussi in assemblea attraverso la distribuzione non solo degli o.d.g. ma anche di eventuali documenti a illustrazione dei principali temi che saranno discussi nel corso della riunione;
- 4) utilizzare modalità di moderazione durante lo svolgimento dell'assemblea, volta a rispettare i tempi prefissati, evitare fuoriuscite degli interventi dal tema previsto dall'o.d.g., permettere a tutti quelli che lo desiderano di prendere la parola, etc.
- 5) esporre le informazioni e i dati (ad esempio quelli di natura economica e finanziaria) in maniera semplificata e correlata da spiegazione;
- 6) rendicontare gli esiti delle riunioni con verbali e i mezzi di comunicazione predisposti dalla cooperativa (vedere sezione dedicata);
- 7) quando possibile, facilitare i soci nel raggiungimento del luogo di incontro, eventualmente predisponendo servizi di trasporto dedicati.

b. I comitati soci e le commissioni interne

Un altro strumento utile per i soci per apportare un contributo pratico e continuo alla vita della cooperativa è quello dei *comitati soci*. L'organizzazione in comitati consente infatti ai soci di confrontarsi periodicamente con il gruppo dirigente e approfondire argomenti di interesse specifico della cooperativa o di carattere generale.

Data la dimensione contenuta dei comitati rispetto alle assemblee generali, i comitati possono essere i luoghi ideali per un *confronto più diretto e meno mediato*, nel quale possono trovare occasione per esprimersi anche quei soci che sono per loro natura meno portati a esporsi in sedi pubbliche.

I criteri per l'elezione dei comitati soci possono prediligere al contempo territorialità e mestieri: il radicamento territoriale consente di rappresentare al meglio i territori dove la cooperativa opera e dove vi è già una presenza significativa di soci e dipendenti, favorendo anche l'elaborazione di proposte concrete; l'appartenenza per famiglia professionale facilita la comprensione delle specifiche questioni legate all'operatività del lavoro.

Per favorire poi la partecipazione dei soci e il loro contributo alle attività del CdA della cooperativa, è poi possibile istituire delle *commissioni* alle quali attribuire il compito di sviluppare alcuni temi importanti per la vita della cooperativa. Un esempio possono essere la commissione per politiche sociali; la commissione informazione e comunicazione. Esse possono essere nominate dal CdA su proposta dei soci e possono essere composte da soci provenienti da varie comunità professionali per operare su argomenti specifici e *ambiti tematici definiti*. Ad esempio, la commissione per la comunicazione può supportare il CdA nello sviluppo di politiche di comunicazione dedicate ai soci per favorirne il coinvolgimento.

LA PARTECIPAZIONE AL LAVORO

I moderni assetti di relazioni industriali e gli studi e le esperienze più innovative in ambito di organizzazione aziendale si stanno orientando sempre più verso forme di *cogestione*, *riduzione dei livelli gerarchici* interni, *partecipazione dei lavoratori all'organizzazione* del lavoro e alla produzione interna di *innovazione*.

La cooperazione, quanto meno quella riconducibile nel suo complesso alla cosiddetta “area lavoro” (produzione e lavoro, servizi, sociali) comprende già nella propria natura molte di queste caratteristiche e nella propria storia include anche numerose esperienze di *autogestione*. Dell'identificazione fra socio e lavoratore poi, le cooperative di lavoro hanno fatto spesso un elemento non secondario di *competitività*: come qualcuno ha detto nel corso di un'intervista “ il lavoratore che è anche socio, la sera controlla se la betoniera è pulita perché ne proprietario”.

Può essere dunque questo il tempo per ripensare alla partecipazione dei soci lavoratori in cooperativa nell'organizzazione del lavoro, a partire da esperienze già realizzate. Gli spazi di innovazione in tal senso sono oggi molto ampi, occorre però che queste pratiche siano il frutto di *politiche formalizzate* e dedicate e non, invece, *generatrici di confusione fra la dimensione professionale e quella sociale* all'interno della cooperativa. Si tratta insomma non di eliminare le differenze professionali all'interno della cooperativa consentendo a “tutti di mettere bocca su tutto”, ma di valorizzare l'apporto che ciascuno è in grado di dare in base alla propria, specifica professionalità, sulla base di regole condivise.

Dai Principi alla Pratica

Fra le pratiche realizzate all'interno delle cooperative intervistate ricordiamo:

1. la realizzazione di incontri periodici a livello di linee di produzione e reparti per valutare carichi di lavoro; problemi verificatisi e azioni correttive; organizzazione dei turni; ecc.
2. l'istituzione di una “banca delle idee” per incentivare divisioni e reparti a fornire suggerimenti su innovazioni e miglioramenti da introdurre in prodotti e processi;
3. forme di autogestione dell'orario lavorativo nell'ambito di piccoli gruppi, per favorire le politiche di conciliazione.

IL RINNOVAMENTO INTERNO ALLA COOPERATIVA

Come si è detto il rinnovo della base sociale in cooperativa è un atto di gestione e come tale è opportuno che sia oggetto di programmazione, aggiungiamo qui non solo in entrata ma anche in uscita. Le modalità con le quali si verifica l'uscita dei soci "storici" della cooperativa non sono di secondaria importanza, perché si intrecciano spesso con la *capacità* delle imprese aderenti *di rinnovare anche i propri organi di governo* e più in generale *i gruppi dirigenti, senza perdere competenze e relazioni* che rappresentano un patrimonio importante della cooperativa.

Per questo, alcune esperienze condotte all'interno di cooperative di produzione e lavoro hanno messo in luce l'utilità di rendere rinnovo all'interno della cooperativa oggetto di *percorsi condivisi, partecipati, trasparenti, formalizzati*. La creazione di percorsi condivisi per il rinnovo (o, semplicemente, per la rotazione interna degli incarichi) può consentire di sviluppare circoli virtuosi che portino a incentivazione la promozione di nuove idee e responsabilizzare i soci e il loro coinvolgimento riguardo la vita futura della cooperativa.

Dai Principi alla Pratica

Il rinnovo all'interno della cooperativa

Nel corso delle interviste sono emerse le seguenti pratiche utili a programmare e gestire il rinnovamento all'interno della cooperativa:

- 1) nell'ambito in prevalenza delle professioni di tipo intellettuale, condivisione con il C.d.a. di profili di uscita dalla cooperativa personalizzati, che prevedano: una riduzione dell'orario del lavoro del socio in uscita; un trasferimento di consegne, conoscenze e relazioni ad un socio più giovane; una progressiva riduzione del compenso data sia dal tempo lavorato minore che dalle diverse mansioni svolte, secondo tempistiche e modalità concordate con il C.d.A.;
- 2) ogni anno, inserimento di un numero limitato di soci (es. tre) all'interno del Consiglio di Amministrazione della cooperativa in qualità di uditori in formazione: in quanto uditori tali soci non avrebbero diritto di voto ma potrebbero così fare diretta esperienza nell'ambito del consiglio di amministrazione; in tre anni di mandato si formerebbe così un piccolo gruppo già formato di potenziali nuovi membri di C.d.A.;
- 3) promozione della frequenza da parte di soci all'interno di corsi di alta formazione (eventualmente pensati all'interno della stessa cooperativa, se di grandi dimensioni), allo scopo di accelerare la crescita professionale delle risorse interne cui attribuire, in prospettiva, ruoli di responsabilità.

LE POLITICHE DI CONCILIAZIONE

Il principio già richiamato di “una testa un voto”, esprime in modo chiaro e semplice il concetto di uguaglianza dei diritti di ogni socio, a partecipare alle decisioni che riguardano la propria cooperativa. Per tradurre tuttavia un principio in una pratica sostanziale, occorre attivare tutti gli strumenti per consentire realmente a ciascuno di partecipare pienamente a tutti i livelli della vita cooperativa, dunque alle assemblee così come ai CdA e agli incontri formali o informali di gruppi di soci.

Per questo può essere opportuno valutare l’adozione di pratiche di conciliazione e di gestione della diversità in azienda, finalizzandole non solo alla gestione dei processi lavorativi, ma a supportare le politiche di coinvolgimento dei soci cooperatori.

Dai Principi alla Pratica

Conciliazione e diversità

Di seguito si riportano alcune semplici attività che sono state censite all’interno delle cooperative intervistate per promuovere la partecipazione adottando un’ottica di conciliazione:

- 1) Identificazione degli orari in cui svolgere gli incontri e le assemblee in modo che possano essere compatibili con le esigenze delle persone che devono partecipare. Questa pratica può concretizzarsi ad esempio attraverso l'utilizzo di modalità interne di rilevazione attraverso i quali possono essere identificati gli orari e i giorni della settimana migliori per svolgere gli incontri e i momenti assembleari;
- 2) Predisposizione di uno spazio riservato ai figli dei soci che partecipano agli incontri (es. *baby parking*) per incentivare la partecipazione alla vita cooperativa
- 3) attenzione alla lingua parlata e compresa dai soci della cooperativa, in modo da garantire una partecipazione anche dei soci stranieri. Può essere utile tradurre il materiale informativo da distribuire fra i soci, preoccuparsi del fatto che tutti comprendano i dibattiti portati avanti all'interno dei momenti assembleari e durante gli incontri informali, etc.

LA FORMALIZZAZIONE: UN TEMA TRASVERSALE A TUTTE LE PRATICHE DI PARTECIPAZIONE

Le ricerche svolte mettono in evidenza che le pratiche attivate all'interno delle cooperative tendono il più delle volte a rimanere nell'ambito della prassi informale e implicita. Solo nelle imprese di maggiori dimensioni esse risultano il più delle volte (e anche in questo caso, talvolta parzialmente) esplicitate e formalizzate.

Tuttavia, le indagini mostrano anche che *formalizzare significa* di conseguenza mettersi in condizione di *avere le idee più chiare* da un lato e *disporre di strumenti che rendono più agevole* la trasmissione di regole e valori dall'altro.

L'esplicitazione e la formalizzazione delle pratiche e delle attività consente di creare maggiore consapevolezza, senso di appartenenza, responsabilizzazione fra i soci. Nel contempo, si perseguono politiche di trasparenza dell'informazione e dei processi di governance.

La formalizzazione *non deve tradursi in un appesantimento burocratico* fine a sé stesso per la cooperativa, quanto in un sistema di pratiche e strumenti conosciuti e condivisi all'interno della cooperativa che consentano di semplificare i processi decisionali al suo interno.

Dai Principi alla Pratica

La formalizzazione

Le politiche e i processi che sono stati illustrati all'interno di questo vademecum possono essere tradotti in una serie di documenti utili alla vita della cooperativa, quali:

- 1) Statuto
- 2) Regolamento di funzionamento dell'assemblea e i meccanismi elettivi
- 3) Regolamento a disciplina della figura del socio lavoratore
- 4) Regolamento sul ristorno
- 5) Regolamento sul prestito sociale
- 6) Manuale per il nuovo socio
- 7) Codice etico, carta dei valori, bilancio sociale.

E' evidente come non sia necessario per ciascuna cooperativa dotarsi di tutta questa strumentazione, ma si ritiene opportuno che ogni cooperativa prenda in considerazione alcuni contenuti di tali documenti per esplicitarli, anche in maniera sintetica, al proprio interno nelle forme più idonee tenuto conto della propria dimensione e complessità organizzativa.

CONCLUSIONI

Mauro Giordani – Presidente Fondazione Ivano Barberini

Il vademecum sulle buone pratiche di partecipazione in cooperativa ha sicuramente molti limiti ma un pregio, almeno: quello di mettere per iscritto e di diffondere quelli che, a parere di chi ha prodotto questo documento, sono oggi gli elementi fondamentali su cui concentrare l'attenzione su questo tema.

La partecipazione in cooperativa non può essere un *optional* o, peggio, una pratica sopportata (sia dai gruppi dirigenti che dalle così dette basi sociali) ma un elemento da mantenere e rinnovare in quanto elemento sostanziale della pratica cooperativa.

Le indagini svolte all'interno di campioni di cooperative danno un quadro contraddittorio sulla considerazione che si ha della partecipazione: accanto a pratiche che considerano la partecipazione una leva per lo sviluppo stanno atteggiamenti e pratiche che la considerano una sorta di rito, sempre meno frequentato.

A nostro parere non dovrebbero esservi dubbi che le pratiche di partecipazione debbano ri-trovare gli stimoli per potersi ri-vitalizzare.

Nell'area delle cooperative di lavoro significa recuperare delle pratiche di autogestione, di buon clima aziendale, di relazioni di reciprocità tra i lavoratori (soci e non) che si sono un po' scolorite nel tempo.

Occorre non avere dubbi sulla necessità di innovare avendo ben chiaro che la cooperativa è considerata non un qualsiasi luogo di lavoro ma un luogo diverso, più attraente di quanto non lo siano altre imprese.

Indagini ripetute più volte stanno a dimostrare quanto rilevante sia questa aspettativa.

Questa situazione complessa e la direttrice di marcia sopraddetta fanno nascere l'esigenza di mettere a fattor comune le buone pratiche di partecipazione, la disponibilità a condividerle ed ad accrescerne l'impatto, anche in questa fase molto critica, quali elementi da cui partire per una strategia non emergenziale ma di convinta distintività della cooperazione.

La pratica della democrazia, del resto, non può che appoggiarsi su esempi virtuosi che hanno nella partecipazione ben organizzata la chiave di volta.

E' facilmente dimostrabile che la partecipazione porta risultati positivi sia di clima aziendale che nelle performance economiche. Teoria e pratica vanno nello stesso senso, sia che si parli di teoria dei giochi (teoria dell'economia comportamentale) o di esperienze poliennali di diverse cooperative. La situazione di crisi che l'Italia e l'Europa stanno vivendo, per quanto lunghe e profonde siano, non possono essere un alibi per non agire, anzi.

Le fasi di crisi sono momenti di modifica importanti e come tali dovrebbero essere vissute, cioè non fermandosi.

Certo laddove vi siano situazioni di crisi aziendale le strategie potrebbero essere diverse ma, come la storia ha dimostrato, è proprio in questi casi che la solidarietà, i processi spontanei di partecipazione, la mutualità intesa nella sua accezione più giusta di reciprocità hanno la maggiore “densità” di applicazione. Ma è un paradosso, a ben pensarci: la straordinarietà (le crisi) spinge a pratiche che, se attive nell’ordinario dovrebbero evitare o almeno a limitare molto proprio la straordinarietà.

In quest’ottica, partendo da questo vademecum, è possibile sviluppare iniziative specifiche in ogni cooperativa ed in tutti i settori e l’auspicio è che ciò possa avvenire in modo largo, ponendosi questo come obiettivo prioritario.

Ringraziamenti

Si ringraziano le cooperative che hanno preso parte alle indagini svolte dall'Ufficio Studi di Ancpl Legacoop e dalla Fondazione Barberini, mettendo a disposizione con generosità le proprie esperienze.

1. ALTO	29. COOPROGETTI (GUBBIO)
2. ARCHEOLOGIA	30. COOPSELIOS
3. AUSSAMETAL	31. COOPSERVICE
4. BILANCI AI	32. CORMO
5. BRUNO BUOZZI	33. D&C
6. CADIAI	34. DECO
7. CAMST	35. ERIDANA
8. CAPA	36. GRANAROLO
9. CLAM	37. GULLIVER
10. CBR BRACCIANTI	38. LA GIOVANE
11. CEAP	39. LAVORANTI IN LEGNO
12. CEFLA	40. LAVORANTI MURATORI
13. CELLINI	41. LE PAGINE
14. CELSA	42. LUIS
15. CENTOFIORI	43. MANUTENCOOP
16. CESI	44. MUCAFER
17. CEVICO	45. NUOVA SCENA
18. CIR	46. POLITECNICA
19. CITIGAS	47. PROGES
20. CLC	48. SACMI
21. CLEA	49. SPES
22. CMC	50. TRAFILCOOP
23. COMEA	51. UNIECO
24. CONSAR	52. VETRERIA PIEGARESE
25. COOP CONSUMATORI NORDEST	
26. COOPMA	
27. COOPMARE	
28. COOPROGETTI (PORDENONE)	



“La memoria storica di una comunità va trasferita con i fatti”