

**APPROCCI POSITIVI ALLE POLITICHE DI  
CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA  
E DEI TEMPI DI LAVORO  
NELLE IMPRESE COOPERATIVE DEL VENETO**

**Soggetto attuatore**

Legacoop Veneto

Via Ulloa, 5 - 30175 Marghera Venezia

**Progetto cofinanziato da**

Venezi@ Opportunità - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Venezia

Via Banchina Molini, 8 - 30175 Marghera Venezia

Curatore del testo e direttore scientifico del progetto "Definizione di una Linea guida sugli approcci positivi alle politiche aziendali family/friendly nel panorama delle imprese cooperative": Dott. Mirko Pizzolato, cooperatore, componente della Commissione per la Realizzazione delle Pari Opportunità tra Uomo e Donna della Regione del Veneto

**Con la collaborazione di**

Studio Giorgia Brovazzo

Via Bembo, 2/a - 30174 Mestre Venezia

**Editore**

GenesiDesign.com

Via Verdi, 22/b - 30171 Mestre Venezia

**Grafica**

Maurizio Ercole

**Illustrazione di copertina**

Alexey Egorov

Prima edizione dicembre 2014

ISBN 978-88-9604-96-31

# INDICE

P.

05 **PREMESSA**

07 **INTRODUZIONE** LE RAGIONI E IL METODO DI UNA RICERCA SULLA CONCILIAZIONE VITA/  
LAVORO IN COOPERATIVA

11 **CAPITOLO 1.** LE BUONE PRATICHE. TRE ESEMPI

11 1.1 Sanithad coop sociale

14 1.2 San marco coop sociale

17 1.3 Coop Costruendo

20 **CAPITOLO 2.** L'ANALISI DELLE BUONE PRATICHE, I MODELLI DI LAVORO

20 2.1 Il modello cooperativo e la conciliazione

24 2.2 Tre contesti di conciliazione

26 2.2.1 L'impresa cooperativa di medie-grandi dimensioni: la strutturazione del tema della conciliazione

31 2.2.2 L'impresa cooperativa di piccole-medie dimensioni: l'artigianalità delle azioni

36 2.2.3 L'impresa cooperativa nata per conciliare: il modello meta-conciliazione

40 **CAPITOLO 3. GLI** ELEMENTI TRASVERSALI E DI PROPOSTA

40 3.1 Il modello cooperativo come modello di conciliazione

42 3.2 Conciliazione, politiche attive del lavoro, inclusione sociale

45 3.3 La conciliazione come leva economica

50 **ALLEGATO 1.** INDAGINE SULL'ADOZIONE DI BUONE PRATICHE DI PARI OPPORTUNITÀ

58 **ALLEGATO 2.** CODICE COOPERATIVO FARE L'IMPRESA DEL NUOVO MILLENNIO

71 **ALLEGATO 3.** IL PATTO COOPERATIVO INTERGENERAZIONALE

75 **BIBLIOGRAFIA**

77 **APPUNTI**



# PREMESSA

Nel termine “conciliazione” (dal latino cum e calare, cioè “chiamare insieme”) è insita l’idea di un incontro tra due o più parti per il raggiungimento di un’intesa. Nell’ambito specifico della conciliazione tra famiglia e lavoro, l’intesa da raggiungere riguarda il rapporto tra il tempo dedicato al lavoro e quello riservato alla famiglia. Di conseguenza, la questione non investe solo la sfera individuale, ma diventa oggetto di interesse pubblico e chiama in causa gli individui, le aziende e le istituzioni territoriali di riferimento.

La finalità delle politiche per la conciliazione riguarda quindi l’innovazione di modelli economici e culturali tali da rendere compatibili la sfera familiare e sfera lavorativa; si tratta di politiche che coinvolgono ovviamente in primo luogo le donne, che negli ultimi decenni hanno aumentato la loro presenza ed il loro contributo nel mondo del lavoro.

Un sistema di imprese come quello cooperativo, che ha nel suo DNA la centralità e la realizzazione della persona, non può non imporsi un salto di qualità in tema di valorizzazione del ruolo e del contributo femminile, ritenendo che non possa esserci una crescita equilibrata là dove c’è spreco di capitale umano. Non a caso proprio in occasione del Congresso di Legacoop Veneto -svoltosi nel dicembre 2014-, grande spinta è stata data al tema della democrazia paritaria negli organi apicali sia della Associazione che delle cooperative stesse: a titolo di esempio il 48% della Direzione regionale di Legacoop Veneto è formato da donne.

Ma perché tutto ciò accada è necessario che vengano diffuse ed adottate buone prassi di welfare aziendali e sviluppati progetti di migliore conciliazione tra lavoro e vita. Darsi obiettivi di rinnovo di genere senza contemporaneamente fornire adeguati strumenti a supporto risulterebbe altrimenti autoreferenziale ed utopistico.

Per questo motivo Legacoop Veneto, con la collaborazione con Venezia Opportunità, Azienda Speciale della Camera di Commercio, ha inteso promuovere questo lavoro, finalizzato - attraverso una ricerca sulle modalità attualmente adottate - a cogliere le caratteristiche, le peculiarità e la replicabilità delle politiche di conciliazione adottate dalle cooperative associate.

L’obiettivo è quello di sensibilizzare le imprese ad adottare una politica occupazionale che non escluda l’importanza della famiglia e che permetta di realizzare un equilibrio sostenibile e duraturo tra gli interessi dell’organizzazione cooperativa e quella dei propri collaboratori.

La Presidente della Commissione Regionale  
delle Pari Opportunità di Legacoop Veneto  
*Sabrina Rigato*



# INTRODUZIONE

## LE RAGIONI E IL METODO DI UNA RICERCA SULLA CONCILIAZIONE IN COOPERATIVA

I temi della conciliazione vita/lavoro e delle politiche family-friendly trovano da qualche tempo ampio spazio di trattazione nelle ricerche, nei dibattiti, nei convegni, perfino in alcune – non molte, invero – politiche pubbliche. Non sono di certo temi nuovi, né argomenti sconosciuti, tuttavia è indubbio che ci sia stata una notevole spinta e accelerazione nella discussione negli ultimi 15 anni almeno. Le ragioni di questo interesse sono state da più parti analizzate e rimane ben poco da dire: l'aumento dell'occupazione femminile, sia in termini quantitativi (numero di ore passate fuori casa per motivi lavorativi), sia in termini di senso (l'aumento di investimento in ambito professionale, collegato al crescente investimento in formazione delle generazioni più giovani), un certo mutamento che sembra di poter cogliere all'interno delle famiglie, per quanto concerne la divisione del lavoro di cura, il mutamento sociale che ha investito le famiglie, sempre meno inserite in reti relazionali e sempre più bisognose di esserlo, il superamento delle politiche di conciliazione come politiche per le donne, un atteggiamento diverso da parte di molte realtà produttive (in questo senso un ruolo determinante è svolto dall'impegno in ambito di Responsabilità Sociale dell'impresa), ed infine una maggior attenzione da parte del legislatore e del pubblico, che ha messo in agenda il tema. Molte autorevoli voci hanno raccontato anche recentemente questi dati di contesto: si pensi al lavoro fatto da Fondazione Nord Est, ed in particolare da Silvia Oliva e Davide Girardi, per la Commissione per la Realizzazione delle Pari Opportunità tra Uomo e Donna della Regione del Veneto nel 2013 (Fondazione Nord Est, *Il tempo ritrovato. Percorsi, idee e proposte di conciliazione in Veneto*, 2013), che ben inquadra la realtà veneta e i dati di contesto dentro cui si sviluppa o si può sviluppare la conciliazione.

Il secondo elemento che ha permesso lo sviluppo del dibattito sulle politiche di conciliazione è l'eterogeneità dei soggetti che se ne occupano: se inizialmente il tema era sostanzialmente a esclusivo appannaggio del pensiero femminista, ora la discussione è più ampia, supera i confini delle questioni di genere e viene ampiamente assunto come elemento di discussione da parte di alcuni economisti, da chi si occupa di risorse umane, di organizzazioni, fino agli esperti di marketing aziendale. Questo, se da un lato ha arricchito il dibattito, portandolo su piani prima non esplorati - si pensi alle fattive e concrete esperienze e sperimentazioni svolte in alcune realtà produttive, prima precluse per molti – per altri ha talvolta annacquato le ragioni iniziali che hanno spinto a parlare di conciliazione come di un'azione peregrina necessaria – ma non sufficiente

– per iniziare un processo di uguaglianza di genere, e quindi a distorcerne gli obiettivi, addirittura talvolta usando la leva della conciliazione come strumento che ribadisce modelli stereotipati e sessisti (Riva in Lodigiani, Zanfrini 2010: 74-86). In questo senso l'allargamento del dibattito ha permesso di cogliere anche aspetti che prima erano scarsamente tenuti da conto, si pensi all'impatto economico della conciliazione nell'impresa, che rappresentava fino a qualche anno fa la principale obiezione al dibattito in essere, senza particolari motivi, poiché di fatto non c'erano studi a riguardo, né da parte dei fautori, né da parte dei detrattori delle politiche di conciliazione. L'allargamento del dibattito, il coinvolgimento di altre discipline ha anche ampliato le tipologie di studi e sperimentazioni condotte in materia, permettendo nuove ipotesi di lavoro e nuovi scenari di sviluppo. È con quest'ultima fase che le imprese, intese sia come imprese singole, ma anche come sistema organizzato della rappresentanza sindacale delle imprese, hanno cominciato a porre l'attenzione sul tema, forse anche in virtù delle difficoltà che altre politiche stavano vivendo. Parallelamente vi è stato negli ultimi 10 anni uno sviluppo rapidissimo e capillare, specie in Veneto, di politiche di pari opportunità, che hanno forse prodotto meno di quanto sperato in termini di risultati, ma hanno indubbiamente messo a tema numerose questioni. In particolare, tramite i cosiddetti "Organismi di parità", sia a livello pubblico in comuni e province, sia a livello privato, dentro organizzazioni, imprese, parti sociali, il tema della conciliazione ha conosciuta una nuova e più significativa spinta, spesso assai scomposta e con velocità diverse a seconda del proponente, ma pur sempre una spinta. Di questo va preso atto. E va anche assunto come dato il fatto che questi temi non stanno più ai margini dei dibattiti principali, ma trovano trasversalità nelle discussioni. Nell'ultimo congresso regionale di Legacoop Veneto (ma lo stesso si può dire del documento congressuale nazionale), tenutosi all'inizio di dicembre del 2014, la relazione del presidente riporta solo in un passaggio la questione del genere, mai quella della conciliazione. Eppure la visione che se ne coglie impatta enormemente sulla questione. È indubbiamente positivo che il tema del genere non necessiti di spazi specifici, meglio se impatta direttamente, incidendo sulla composizione degli organi direttivi e se diventa presente trasversalmente ai temi trattati.

Quello che questo lavoro prova a fare è focalizzare l'attenzione su tre aspetti: il primo è concentrare il focus sulle aziende, cioè su uno degli attori prima citati, su uno in particolare, effettivamente, le imprese cooperative. In questo senso si è voluto fissare lo sguardo dentro le imprese cooperative del Veneto che hanno sviluppato politiche aziendali di conciliazione, per coglierne caratteristiche, peculiarità, punti di forza e limiti. Quindi – il secondo aspetto – l'attenzione si è spostata sulla replicabilità di quelle esperienze, tentando di capire se si tratta di modelli intrinsecamente legati alla singola cooperativa, o se vi sono elementi mutuabili almeno per gruppi omogenei di cooperative (in questo senso si pensi ai settori in cui operano, o alle dimensioni) e tentando quindi di categorizzare



le esperienze, permettendo di esulare dalle cooperative, addirittura disinteressandosi delle cooperative stesse. Infine, il terzo aspetto su cui è stata posta l'attenzione è quello legato all'incrocio tra i temi della conciliazione con altre priorità delle aziende, delle cooperative in particolare, ma anche della società, quali per esempio la disoccupazione, o il bisogno di rivedere strategie aziendali, la contingenza economica, l'esigenza di cambiamento.

Per fare questo si è scelto di ignorare l'analisi statistica e di partire da pochi casi, tre esperienze, in grado di offrire spunti per un'analisi solo qualitativa, quasi sociologica in alcuni passaggi, che ovviamente non intende essere esaustiva, ma che vuole dare il via ad altre politiche che Legacoop Veneto può e vuole suggerire alle proprie cooperative associate. Operativamente, questo lavoro parte da un questionario somministrato a tutte le cooperative associate a Legacoop Veneto e che rilevava la presenza o meno di alcuni indicatori significativi (la presenza di politiche di conciliazione strutturate, ma anche il ricambio generazionale, la presenza di donne in ruoli chiave, la distribuzione del part time, la presenza di politiche di responsabilità sociale d'impresa o di servizi specifici presenti in cooperativa); dai risultati dello stesso è stato poi individuato un campione di dieci cooperative la cui realtà specifica è stata approfondita tramite un'intervista; questa selezione è stata fatta sulla base dei risultati del questionario cercando, per così dire, in trasparenza, quei segnali che potessero fare da spia rispetto a potenziali politiche di conciliazione. Questo si è reso necessario perché le imprese, per lo più, agiscono politiche di conciliazione senza dar loro questo nome, né spesso nessun'altro, e senza avere particolare consapevolezza di agirle. Beninteso, non si sta affermando che le cooperative non sanno quello che fanno, quanto piuttosto che fanno delle cose che ritengono utili – a buon conto peraltro – senza porsi il problema se queste abbiano o meno un nome, confermando la nomea di imprese pragmatiche, in fondo. Quindi dalle interviste sono emerse le tre realtà che qui troveranno maggiore spazio, perché rappresentano la sintesi di alcune delle molte politiche agite dalle cooperative e che sono quindi utili ad una trattazione minimamente organica e complessiva. Infine in allegato si è scelto di inserire non solo il questionario somministrato alle cooperative, ma anche la relazione del presidente di Legacoop Veneto Adriano Rizzi in occasione del X Congresso Regionale di Legacoop Veneto e una scheda specifica presentata in occasione del XXXVIV Congresso Nazionale di Legacoop da parte del presidente nazionale Mauro Lusetti, utili al confronto e alla lettura di quanto si dirà circa la conciliazione con la visione che della stessa c'è dentro l'Associazione.

In sintesi, questo lavoro vuole essere un contributo – l'ennesimo, potenzialmente – alla discussione in essere sulle politiche family friendly e di conciliazione vita/lavoro. Forse ambisce a raccontare le tematiche da un osservatorio, quello cooperativo, che sta dando un contributo da tempo, a volte senza nem-

meno tutta la consapevolezza del caso, e che può rappresentare una soluzione decisamente percorribile per molti e molte. Ambisce infine a partecipare al dibattito “dal basso”, come è prassi per le imprese cooperative, cioè contribuendo con un vissuto di esperienza e con tutti i limiti del caso, ben consapevole che non tutte le imprese cooperative sono virtuose, ma anche che molte possono esserlo, anche a partire dalle esperienze di altri.

# CAPITOLO 1.

## LE BUONE PRATICHE: 3 ESEMPI

Quelle che seguono sono tre esperienze tra loro molto diverse, tre storie di altrettante cooperative del Veneto. Le loro esperienze sono significative, trattando di conciliazione vita/lavoro, perché rappresentano la sintesi di molte altre realtà che il territorio conosce. Le cooperative non sono state indagate nella loro complessità – non era questo l'obiettivo di questo lavoro – bensì solo rispetto ai temi della conciliazione, dei bisogni e delle risposte attivate. Sono cooperative che come tutte le imprese stanno affrontando un lungo periodo di forte difficoltà economica, che stanno sul mercato e attivano strategie diverse di sviluppo, innovazione, crescita.

Le persone che hanno parlato per le cooperative e che sono destinatarie di ringraziamenti sono Marzia Badinelli, vice presidente di Sanithad coop sociale, Cristina Bertucco, presidente di San Marco coop sociale e Laura Giacomini, presidente di Costruendo.

### 1.1 SANITHAD COOP SOCIALE

Sanithad servizi sociali società cooperativa sociale ONLUS  
Via degli Estensi, 135, 45021, Badia Polesine (RO)  
Tel. 0425. 594656. Fax 0425. 594656  
sanithad@sanithad.it  
www.sanithadservizisociali.it

“Sanithad servizi sociali società cooperativa sociale ONLUS” è una cooperativa sociale di tipo “A” fondata nel 1982 che si occupa prevalentemente di assistenza a persone anziane o con disabilità sia a domicilio che in strutture residenziali e semiresidenziali. Impiega ad oggi 339 persone, tutti soci lavoratori, che sono in prevalenza OSS, infermieri, fisioterapisti ed educatori professionali, ed ha come clienti e partner gli enti pubblici. I propri dipendenti sono donne per oltre il 90%, con più dell'85% con contratti a tempo indeterminato. Ha sede a Badia Polesine (RO), opera in Veneto e Lombardia. L'ultimo bilancio (2013) ammonta a 9.000.000,00 €.

La cooperativa incontra problematiche legate alla conciliazione che riguardano prevalentemente il rientro da congedo di maternità, la riqualificazione e formazione professionale, la formazione e accompagnamento ai neoassunti. In particolare, in virtù del fatto che il lavoro svolto è considerato a rischio, il congedo da maternità inizia nel momento stesso in cui la lavoratrice apprende di essere

in stato di gravidanza e quindi ha una durata mediamente molto lunga, anche fino 20/22 mesi complessivi, considerando astensione obbligatoria e facoltativa. In questo senso è evidente la necessità di un forte sostegno alla lavoratrice che rientra, sia in termini di aggiornamento professionale, ma anche di riorganizzazione del lavoro, in virtù delle mutate esigenze di conciliazione.

La cooperativa da sempre gestisce queste situazioni, favorendo la maggior flessibilità possibile. Nel 2007 decide che le proprie dimensioni sono tali per cui ha senso tentare di lavorare sul modello organizzativo dell'impresa, favorendo la strutturazione di alcune politiche circa le risorse umane. Non era tuttavia in grado, fin dall'inizio, di strutturare un modello organizzativo diverso e di affrontare l'investimento economico legato alle iniziative da mettere a regime a favore di tutti i lavoratori. Decide così di presentare un progetto al Ministero del Lavoro nell'ambito dei finanziamenti previsti per la l.53/2000, articolo 9. Ottiene un finanziamento nel 2008 di circa 500.000,00 €, attraverso il quale ha avviato delle azioni sperimentali per testare delle azioni legate a favorire la conciliazione, poi mandate a sistema per tutta la cooperativa. Le azioni hanno portato ad una complessiva riorganizzazione del lavoro, che ora è strutturato in questo modo:

- Ogni servizio è strutturato per "isole", cioè per equipe specifiche che hanno a capo una figura di coordinamento. Ogni equipe è autonoma nella gestione dei propri orari di lavoro e nella flessibilità degli stessi, lasciando quindi ai lavoratori la possibilità di gestire i bisogni di conciliazione, sia che essi siano permanenti (la lavoratrice che non riesce ad arrivare a lavoro prima delle 8,30, il lavoratore che non può lavorare il lunedì perché è il giorno di riposo della persona che accudisce e assiste la madre anziana, o altre situazioni facilmente immaginabili, visto che attengono alla quotidianità di ognuno), sia che siano contingenti (la malattia del figlio, la visita medica, il colloquio con i professori). In questo senso non vi è un unico ufficio cui fare riferimento per chiedere permessi o negoziare deroghe e facilitazioni, ma sono gli stessi lavoratori, che ben conoscono le esigenze della propria unità operativa, che gestiscono i bisogni di conciliazione. Di fatto questo ha incentivato in maniera significativa l'aumento dei part time, aumentando la qualità della vita delle lavoratrici e lavoratori. Per ogni part time richiesto la cooperativa ha avviato un'assunzione di un nuovo lavoratore per coprire la parte di monte ore rimasta a quel punto scoperta, aumentando così i lavoratori in organico. È significativo aggiungere che i bisogni di conciliazione sono in netta prevalenza legati al lavoro di cura, ma non sono esclusi altri bisogni. La cooperativa ha comunque deciso di dare la precedenza ai bisogni di conciliazione legati alla cura di famigliari.
- Per tutti i nuovi lavoratori si è posta fin da subito l'esigenza di una formazione professionale specifica, sia legata al lavoro che sarebbero stati chiamati a svolgere, sia rispetto al modello organizzativo per equipe in grado di gestire anche l'organizzazione del lavoro. Per cui, sempre nell'ambito del progetto

finanziato tramite la l.53/2000, la cooperativa ha assistito e formato tutti i neoassunti, mettendo loro a disposizione non solo gli strumenti di competenze e conoscenze, ma anche un tutor che li affiancasse per il primo periodo.

- Allo stesso modo e sempre nell'ambito del progetto, se pur con le dovute differenze, la cooperativa ha avviato un processo di affiancamento e aggiornamento professionale per le lavoratrici rientranti da congedi, fossero essi di maternità o altro. In particolare la parte più significativa è la valutazione circa il fatto che fosse compatibile il posto di lavoro che la lavoratrice aveva lasciato con le sue nuove esigenze di conciliazione, e la cooperativa, nel caso la risposta fosse negativa, ha provveduto a individuare un nuovo posto, presso altra struttura o servizio per quella lavoratrice, anche proponendo spostamenti ad altri lavoratori. È del tutto evidente la complessità di tali azioni, che rischiano di attivare reazioni a catena e situazioni di insoddisfazione diffusa, se non attentamente gestite e accompagnate. Si tenga presente un ulteriore e notevole elemento di complessità. I lavoratori di questa cooperativa operano a diretto contatto con persone fragili, e la qualità della relazione che stabiliscono con l'assistito ha un valore notevole in termini di qualità del servizio offerto. È evidente quindi che anche questo aspetto va tenuto in debito conto nel lavoro che la cooperativa fa per favorire la conciliazione vita lavoro.
- Il quarto e ultimo intervento inserito nel progetto oggetto del finanziamento ministeriale è stato rivolto al personale amministrativo, che ha tempi di lavoro molto diversi, perché non sono a diretto contatto con gli utenti. Per queste persone è stata avviata una banca ore, che anche in questo caso ha avuto come esito l'aumento dell'uso del part time e l'aumento dell'occupazione.

Alla fine del progetto, nel 2010, tutte le azioni sono state messe a sistema e la cooperativa ha di fatto modificato la propria organizzazione del lavoro. Non solo: il sistema della banca ore è stato esteso a tutti i centri diurni per disabili che la cooperativa gestisce (ad oggi 8 centri), anche coinvolgendo le componenti sindacali e incidendo quindi sui contratti di lavoro in essere.

La cooperativa, quando viene chiesta una valutazione di tale organizzazione, sottolinea tra le molte positività alcune criticità, che ha senso qui segnalare, perché rendono bene l'idea del costante aggiustamento organizzativo che un'impresa di queste dimensioni è chiamata ad affrontare. La prima è legata alla contingenza economica: la cooperativa lamenta come lo sforzo di essere strutturalmente un'azienda family friendly non sia particolarmente riconosciuto né valorizzato dagli *stakeholders* territoriali, e che anzi, dal 2011 in avanti sia stato complessivamente più difficile sostenere politiche di conciliazione, quasi potessero essere percepite anche all'esterno come un lusso, un benefit, che trova poco spazio in

anni di crisi economica e a cui è chiesto di rinunciare senza particolari remore. La seconda invece riguarda un elemento che la stessa cooperativa vive come un nodo irrisolto: è il tema della carriera, cioè di quali siano le strategie, le strade, i percorsi per fare carriera dentro al modello organizzativo di Sanithad: ad oggi il tema è sul tavolo, poiché è un elemento vitale in prospettiva, l'unico in grado di garantire ricambio e rinnovamento della governance, di spingere sull'innovazione sia di servizi offerti che di mercati occupati, ma anche l'unico potenzialmente in grado di sostenere lo sforzo continuo di aggiornamento del modello organizzativo che la cooperativa si è dato.

## 1.2 SAN MARCO COOP SOCIALE

Cooperativa Sociale di Solidarietà San Marco ONLUS  
Via Parco Catullo, 37019, Peschiera del Garda (VR)  
Tel. 0376. 800127 Fax 0376. 800127  
presidente@coopsocialesanmarco.it  
www.coopsocialesanmarco.it

La "Cooperativa Sociale di Solidarietà San Marco Onlus" è una cooperativa sociale di tipo "B" fondata nel 1984 e si occupa di inserimento lavorativo di persone svantaggiate, secondo quanto previsto dalle normative specifiche (L.381/91), nell'ambito delle pulizie civili ed industriali, dell'assemblaggio e confezionamento di materiali meccanici, elettrici, plastici e dei servizi di sorveglianza e pulizia di centri per la raccolta differenziata di rifiuti. Impiega 133 persone, di cui 71 uomini e 62 donne (complessivamente 95 con contratto a tempo indeterminato, i rimanenti a tempo determinato, e 123 con contratto a part time; una percentuale piccola ma non irrilevante del 15% è data da lavoratori con cittadinanza non Italiana). Ha sede a Peschiera del Garda (VR) e opera in prevalenza con committenza pubblica sulle province di Verona, Mantova e Vicenza. L'ultimo bilancio (2013) ammonta a 1.800.000,00 €.

Le cooperative sociali di tipo "B" sono imprese sociali molto specifiche, e non paragonabili a normali imprese, mentre è molto più semplice e agevole trovare dei parallelismi tra le altre tipologie di cooperative e imprese non cooperative. La principale ragione di tale particolarità è data dalla natura stessa della cooperativa, che nasce e si sviluppa per inserire nel mondo del lavoro persone svantaggiate, cioè persone che per diversi motivi non troverebbero spazio nel mercato del lavoro. In particolare, la norma che regola tali cooperative definisce così i soggetti svantaggiati:

*"Nelle cooperative che svolgono le attività di cui all'articolo 1, comma 1, lettera b), si considerano persone svantaggiate gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di ospedali psichiatrici, anche giudiziari, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in*

*situazioni di difficoltà familiare, le persone detenute o internate negli istituti penitenziari, i condannati e gli internati ammessi alle misure alternative alla detenzione e al lavoro all'esterno ai sensi dell'articolo 21 della legge 26 luglio 1975, n. 354, e successive modificazioni. Si considerano inoltre persone svantaggiate i soggetti indicati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro del lavoro e della previdenza sociale, di concerto con il Ministro della sanità, con il Ministro dell'interno e con il Ministro per gli affari sociali, sentita la commissione centrale per le cooperative istituita dall'articolo 18 del citato decreto legislativo del Capo provvisorio dello Stato 14 dicembre 1947, n. 1577, e successive modificazioni." (l.381/91, art. 4, comma 1)*

Vi è inoltre un altro aspetto determinante previsto dalla stessa norma, che è legato alla percentuale di persone svantaggiate che la cooperativa deve impiegare:

*"Le persone svantaggiate di cui al comma 1 devono costituire almeno il trenta per cento dei lavoratori della cooperativa e, compatibilmente con il loro stato soggettivo, essere socie della cooperativa stessa. La condizione di persona svantaggiata deve risultare da documentazione proveniente dalla pubblica amministrazione, fatto salvo il diritto alla riservatezza." (l.381/91, art. 4, comma 2)*

Date queste premesse, è evidente che tali particolarità ricadono trasversalmente su tutti gli aspetti organizzativi della cooperativa. In questo senso, i bisogni di conciliazione che la cooperativa San Marco rileva sono in parte gli stessi di qualunque altra impresa, cioè i bisogni legati a carichi di cura o a specifiche esigenze personali contingenti (la malattia o trattamenti sanitari specifici), cui vanno aggiunti alcuni bisogni molto specifici, come quelli legati a problemi di mobilità (in molti casi si tratta di lavoratori che si spostano solo con mezzi propri in contesti dove la rete dei servizi non è sempre capillare) o ad altre esigenze del tutto personali, spesso correlate alla propria situazione di svantaggio e in quanto tali coperte da una ragionevole istanza di riservatezza. Questo implica un modello organizzativo in grado di accogliere la diversità, sotto qualunque forma si presenti, in grado di sviluppare un forte legame di fiducia e che sappia fare della flessibilità un grande punto di forza. D'altra parte la cooperativa ha l'obbligo di svolgere al meglio il lavoro che è chiamata a fare, di stare sul mercato, potenzialmente crescendo e garantendo le migliori condizioni possibili ai propri soci. È evidente come il punto di equilibrio di esigenze apparentemente divergenti sia molto difficile da trovare e necessiti di un presidio costante da parte della governance della cooperativa stessa.

La cooperativa San Marco trova la sintesi più efficace in un approccio molto artigianale e che vede azioni e strategie specifiche per ogni lavoratore. Il fulcro delle azioni è costituito dalla figura della presidente, che ha compiti gestionali dentro la cooperativa. L'organigramma è sviluppato per settori, che sono 3, che hanno una figura a capo di ognuno di essi. Queste figure sono a diretto contatto quo-

tidianamente con i lavoratori e raccolgono le istanze di conciliazione e non solo. A questo punto entra in gioco la presidente, che da un lato conosce i lavoratori, anche tramite i responsabili di settore, dall'altro ha una relazione molto forte con la committenza del progetto nel quale è impiegato il lavoratore. In questo senso riesce a fare sintesi delle esigenze della persona, di quelle della cooperativa e di quelle della committenza e con il lavoratore struttura delle azioni specifiche che possano soddisfare le esigenze del singolo. Non vi sono in tal senso azioni preordinate, né pacchetti già previsti. Per ogni singolo lavoratore, a volte anche di concerto con il servizio pubblico che lo segue, viene studiata un'azione, o un insieme di interventi, che possono andare dal part time, orizzontale o verticale, alla modifiche degli orari di inizio e fine del turno, dal servizio mensa all'agevolazione degli spostamenti affiancandolo ad un collega che guida l'auto, fino allo spostamento presso altro servizio.

In questo contesto, interviene poi la complicazione ulteriore data da assenze improvvise per problematiche specifiche, talvolta legate alle condizioni dei lavoratori. In questo caso la cooperativa predispone delle azioni per garantire il lavoro e non lasciare scoperto nessun servizio, che prevede in ultima istanza anche la copertura delle assenze da parte dei responsabili di settore.

Tale sistema richiede un notevole sforzo organizzativo, reso possibile da due fattori che ha senso qui sottolineare perché costituiscono la parte più saliente di questa esperienza:

1. Il primo è dato dalle dimensioni della cooperativa: è abbastanza grande da poter garantire un certo *turn over* e la copertura di lavori da parte di più soggetti (in una cooperativa di 10/15 persone, l'assenza simultanea di 3 persone diventerebbe un problema quasi irrisolvibile), ma allo stesso tempo non troppo grande, permettendo una profonda conoscenza da parte dei responsabili e della presidente di ogni lavoratore, delle sue esigenze, delle sue specificità e lasciando lo spazio a quella artigianalità nelle azioni di conciliazione che sono il grande punto di forza di questa cooperativa;
2. Il secondo è la relazione con il territorio: la cooperativa è fortemente radicata nel territorio in cui vive e lavora, è conosciuta per i servizi che offre da tutti i soggetti presenti, investe su una ricaduta reale sul territorio, interpretando autenticamente il proprio essere ONLUS (organizzativa non lucrativa di utilità sociale), e facendo della Responsabilità Sociale d'Impresa in qualche modo il core business.



## 1.3 COSTRUENDO

Costruendo Società Cooperativa Studentesca Venezia

S. Polo 3089, 30100 Venezia

Tel. 041. 715519 Fax 041. 5244237

info@costruendo.org

www.costruendo.org

“Costruendo Società Cooperativa Studentesca Venezia” è una cooperativa di servizi fondata nel 1996 per opera di un gruppo di studenti dello IUAV e si occupa di gestione di biblioteche e archivi, guardiane (prevalentemente sportive), servizi alla didattica (valutazione alla didattica, assistenza alla verbalizzazione degli esami, servizi agli studenti come call center o URP di ateneo), eventi e mostre. Impiega 32 persone, di cui 30 soci lavoratori, divisi equamente tra donne e uomini, con un'età media di 39 anni. Il part time è prevalente e sono solo 3 i lavoratori con un contratto full time. Circa i 3/4 dei lavoratori sono in possesso di una laurea. Opera per committenze pubbliche e quasi esclusivamente nel territorio della città di Venezia, salvo alcune piccolissime eccezioni. L'ultimo bilancio, risalente al 2013, ammonta a 600.000,00 €.

Costruendo nasce per garantire lavoro ai soci, come ogni cooperativa di lavoro del resto, con una specifica caratteristica, quella di garantire un livello altissimo di flessibilità ai lavoratori, tarata su adattamenti mensili, quando non settimanali. Si tratta di una cooperativa che trova la sua ragion d'essere nella flessibilità di ognuno e per ognuno, cioè sulla massima possibilità di conciliazione vita/lavoro, esulando addirittura da dal fatto che i bisogni di conciliazione siano legati a carichi di cura o meno. Per chiarezza, si immagini un'impresa che non nasce per produrre un bene “X” o per fornire a terzi un servizio “Y”, e nella sua normale attività incontra i bisogni di conciliazione dei lavoratori, bensì in questo caso è necessario rovesciare l'ordine di ragionamento, immaginando che, dati alcuni bisogni di conciliazione dei lavoratori, in questo caso soci lavoratori, e assunto che questi possono mutare mensilmente, quando non settimanalmente, la cooperativa si impegna a individuare servizi possibili da fornire a terzi, procurare lavoro ai soci, garantire un reddito adeguato alle esigenze di ognuno. Si tratta di un'impresa che fa della conciliazione il suo *core business* per certi versi, cambiando completamente lo schema dentro al quale è usuale collocare un'impresa. Tutto questo lo fa rimanendo sul mercato, partecipando a gare d'appalto e ottenendo affidamenti di servizi. Apparentemente questa cooperativa sembra aver trovato il bandolo della matassa, sembra aver trovato l'uscita da un intricato sistema che è quello dentro cui operano tutte le imprese che vogliono stare sul mercato, crescere, valorizzare i propri lavoratori, anche investendo sulla qualità del lavoro degli stessi e sulle migliori strategie di conciliazione possibili. Tuttavia è evidente che anche l'esperienza di Costruendo presenta degli elementi di complessità che

creano molti problemi alla governance della cooperativa e all'assemblea dei soci. I problemi di Costruendo, parlando quindi di conciliazione, non sono rappresentati da una o un'altra tipologia di richieste dei lavoratori, quanto dalla possibilità di far reggere una struttura organizzativa anomala, perfino paradossale, secondo alcuni.

Per comprendere appieno la sostenibilità di questo modello, che si potrebbe definire della cooperativa che fa meta-conciliazione, è necessario approfondire il modello organizzativo che la cooperativa ha messo a punto e adottato. La struttura prevede un incrocio tra responsabili: da un lato il lavoro è diviso per commesse o per committenze, a capo delle quali vi è quello che la cooperativa definisce il responsabile di commessa. Sono 5 in cooperativa, ognuno a capo di un lavoro, gestiscono i lavoratori assegnati a quell'incarico, coordinano il lavoro complessivo, hanno la responsabilità di garantire la copertura di tutti i servizi previsti. Sono quelli che conoscono i committenti e il lavoro da fare. Trasversalmente la cooperativa è organizzata per uffici, per cui esiste un responsabile amministrativo, uno della formazione e un coordinatore generale, che è la presidente. Quest'ultima figura ricorda a chiunque quella di un direttore, poiché coordina i responsabili di commessa, con loro gestisce il personale e i turni dello stesso, coordina e supervisiona i responsabili interni alla cooperativa, presiede e guida il Consiglio di Amministrazione. Di fatto costituisce il punto nevralgico gestionale della cooperativa. E come è intuibile, non fa altro, cioè è impiegata esclusivamente in ruoli gestionali. Nell'incrocio e nel raccordo tra presidente e responsabili di commessa vi è il carico principale di lavoro, quello della strutturazione dei turni per assolvere a quel compito fondativo della cooperativa Costruendo che sono i bisogni di conciliazione. Mentre parallelamente, nel raccordo tra la presidente e il responsabile amministrativo si colloca l'altro grande carico di lavoro, sempre legato al personale, che è la gestione amministrativa dello stesso.

Se questa è la strutturazione interna e se si tiene conto che il personale è costituito da 30 lavoratori, di cui 27 impiegati part time, è immediatamente evidente un grande punto debole di questa struttura d'impresa dato dalla notevolissima mole di lavoro gestionale richiesto, che grava in modo altrettanto notevole sui costi che la cooperativa deve sostenere. D'altro canto, emergono in modo altrettanto evidente i punti di forza, e che riguardano – ovviamente – la grande capacità della cooperativa di gestire e dare soddisfazione alle esigenze di ognuno. È infatti quasi impensabile un'impresa di 30 persone con questo livello di flessibilità, soprattutto perché si parla di flessibilità non orientata al profitto d'azienda, al risparmio per la stessa, all'aumento del carico di stress lavoro-correlato, bensì di quella orientata a un gioco a somma positiva, dove a trarne beneficio sono i lavoratori e il lavoro. Questi due aspetti, quello negativo dei costi gestionali, e quello positivo dell'"iper conciliazione" sono evidentemente in precario equilibrio tra loro e, a detta della stessa presidente, rischiano costantemente di entrare

in conflitto tra loro. Si reggono su alcuni presupposti, che qui si prova ad evidenziare:

1. l'assunzione della conciliazione come paradigma. In questo senso si può parlare di "*work-life balance mainstreaming*", mutuando alcuni termini cari a molte studiosi e studiosi e che si occupano da anni di questa materia;
2. un altissimo senso di responsabilità da parte di ogni lavoratore: in questo senso la struttura cooperativa e il numero relativamente esiguo di persone costituiscono presupposti decisamente favorevoli;
3. una mole di lavoro sufficiente e sufficientemente stabile che permetta il continuo gioco di incastri che la cooperativa è chiamata a fare;
4. una marginalità alta, o comunque significativa, che permetta di remunerare adeguatamente quel notevole costo gestionale rappresentato dalla struttura organizzativa prevista.

Al netto di questi aspetti, sui quali si tornerà in seguito, è interessante notare come questo modello, che ha quasi 20 anni di vita, possa dirsi antesignano di alcune esperienze oggi molto in voga, o quanto meno decisamente celebrate, legate ai *co-working* e alla collaborazione tra professioniste che decidono di collaborare e condividere spazi e servizi, al fine di rendersi reciprocamente un mutuo aiuto/servizio. D'altronde, il principio mutualistico è uno dei principi fondativi – se non "il" principio fondativo – per le cooperative di lavoro.

## CAPITOLO 2.

# L'ANALISI DELLE BUONE PRATICHE, I MODELLI DI LAVORO

### 2.1 IL MODELLO COOPERATIVO E LA CONCILIAZIONE

I tre esempi visti nel capitolo 1 confermano alcuni elementi di riflessione già affrontati da altri autori che si sono confrontati con i temi della conciliazione in cooperativa in altri contesti. D'altronde già i risultati dei questionari, cioè la prima parte di questo lavoro e le interviste al campione di 10 cooperative venete avevano dato dei chiari segnali, che qui è possibile tentare di riassumere e ordinare, secondo alcuni criteri che tengono conto sia della specificità del tema, ma soprattutto delle specificità del modello di imprese oggetto dell'analisi.

Emergono alcuni tratti comuni tra le tre esperienze, nonostante siano tra loro molto eterogenee ed in particolare l'esperienza di Costruendo sia del tutto anomala, poco assimilabile ad altre forme d'impresa, se non, come si notava in chiusura del capitolo precedente, con realtà di sinergia tra imprese, anche individuali (si pensi ai *co-working* o ad altre forme sinergiche tra professionisti che condividono spazi, servizi al fine di migliorare le condizioni di vita, facilitare i processi di conciliazione, sviluppare innovazione). Nonostante ciò i tratti comuni che qui ha senso evidenziare ed approfondire sono almeno 4, di cui 3 punti di forza e un elemento di debolezza, potenzialmente autodistruttivo per le cooperative:

- a. il primo punto di forza e tratto comune alle realtà oggetto di analisi e in generale valido per tutte le cooperative è la doppia veste di lavoratore e imprenditore che il socio lavoratore riveste in cooperativa. Infatti, se rispetto al rapporto di lavoro tra lavoratore e impresa vi è assoluta similitudine tra la cooperativa e un'impresa non cooperativa, in questo caso lo stesso lavoratore, sul piano societario, è portatore di legittimi interessi, è in parte proprietario dell'impresa, fa valere le proprie ragioni in seno all'Assemblea dei Soci – quando non addirittura in Consiglio di Amministrazione, cosa che in cooperative di dimensioni ridotte è tutt'altro che improbabile – e può condividere bisogni che vive e percepisce come lavoratore con altri nella sua stessa condizione, altri soci lavoratori. In questo senso quello che talvolta può apparire come un doppio ruolo, confusivo e sporadicamente schizofrenico per interessi divergenti, in questo caso permette la sintesi tra l'emersione dei bisogni, in una logica *bottom-up*, e il potere di soddisfarli, perché detentore del potere di decidere. Ciò permette mediamente una maggiore attenzione alle esigenze di ognuno, per cui è frequente che esistano politiche *family friendly* sviluppate in maniera inconsapevole, più per “buon senso” che per

convinzione o per cultura organizzativa. Questo è interessante se rubricato tra i presupposti, molto più problematico se invece è considerato un punto di arrivo.

Ovviamente i distinguo possono essere molti, a cominciare dal fatto che si potrebbe rilevare come alcune cooperative diano scarso spazio ai soci, di fatto delegando decisioni e potere a piccole oligarchie che controllano l'azienda, o ancora che il potere che il socio teoricamente detiene non significa che sia poi un potere agito, per scarsa consapevolezza, perché mancano le condizioni per esprimerlo, perché non vi sono alternative alle proposte del gruppo che governa. Nessuna di queste obiezioni è infondata, e anzi probabilmente è possibile porre ulteriori problemi a quanto scritto in precedenza. Tuttavia è innegabile che sul piano teorico i soci dispongano del potere, sia di autoconvocazione, sia di proposta, sia di voto. Così come è del tutto vero che un socio scarsamente consapevole delle proprie prerogative è il primo responsabile della propria condizione. Infine, è interessante notare come i presupposti virtuosi descritti in precedenza siano presenti – non a caso probabilmente – nelle tre cooperative oggetto d'analisi, che conoscono assemblee molto partecipate per numero e qualità degli interventi, talvolta perfino per vivacità del confronto.

- b. Il secondo aspetto trasversale al modello cooperativo, strettamente connesso al primo e in parte conseguente è l'attenzione al lavoro, non al lucro. Di per sé le cooperative sono imprese non guidate dallo scopo di lucro, ma aventi l'obiettivo di procacciare lavoro per i soci (per le cooperative di lavoro), comunque puntando a migliorare la condizione dei soci stessi. Beninteso: questo non significa che le cooperative non debbano puntare ad aumentare il loro giro d'affari, magari facendo ricadere sui soci i risultati di *performances* positive. Una visione distorta, che vorrebbe le imprese cooperative tese ad una logica di sussistenza è tuttavia ampiamente diffusa, e ogniqualvolta emergono dati positivi rispetto ai fatturati non mancano voci critiche che ricordano come la cosa sia anomala, visto che la cooperativa non dovrebbe tendere a ciò e porre attenzione all'aspetto economico. Evidentemente questa visione "pauperistica" della cooperazione va cambiata e archiviata definitivamente. La caratteristica propria è che l'impresa cooperativa non ha il profitto come faro, ma il lavoro e il benessere dei soci. Così come un'impresa non cooperativa ha come faro il profitto, ma questo non significa che è accettabile il fatto che possa disinteressarsi del benessere dei lavoratori, anzi, se così fosse sarebbe destinataria, anche pubblicamente, di atteggiamenti di biasimo da parte dei più. Questa impostazione permette alle cooperative di essere di fatto orientate a una forte attenzione ai soci e lavoratori, di avere una più spiccata sensibilità ai bisogni di ognuno. Anche in questo caso la caratteristica è utile se usata come presupposto su cui innestare una cultura organizzativa differente, family friendly in modo ragionato, sistemico, che sia in grado di acquisire strumenti, metodi, di fare approfondimenti e sviluppare competenze in grado poi di agire dei cambiamenti. Vi è connesso un notevole rischio: questa diffusa sensibilità, rilevata

già nel 2010 in un'indagine svolta da Legacoop a livello nazionale (Scinicariello 2010), se rimane tale e non si sviluppa in altro, attiene più che altro a un atteggiamento altruistico, non porta allo sviluppo d'impresa. E quindi rimane un legittimo, probabilmente anche lodevole, atteggiamento. Non ha cioè la possibilità di essere leva di crescita, sviluppo, innovazione sociale, culturale e d'impresa, non riesce ad esprimere tutto il proprio potenziale. Per cui, in ultima analisi, non riesce nemmeno ad essere così significativamente altruistica, quantomeno non in termini di impatto e cambiamento agito, rischiando di essere paternalistica.

- c. Il terzo punto di forza permette la gestione dei due descritti in precedenza: le cooperative, a differenza di altre imprese, nascono ed esistono come soggetto collettivo, e la gestione di gruppi di persone, talvolta ristretti, talvolta molto numerosi è un'abitudine, una prassi (ad esempio Sanithad coop sociale, che non è tra le più grandi cooperative del Veneto quanto a dimensioni, conta più di 300 dipendenti, un numero che difficilmente troviamo tra le imprese non cooperative). Non solo: le cooperative non nascono per i soli soci che le hanno fondate, ma anche per quelli che verranno dopo (si parla in questo senso del principio della "porta aperta" per cui l'ingresso di nuovi soci non richiede come per le altre imprese passaggi formali, ma è considerato attività abituale, continua, attuabile con una semplice delibera dell'organo amministrativo), per cui la gestione dinamica di gruppi di persone è nelle prassi delle imprese cooperative. Allo stesso modo e per le medesime ragioni, è intrinseco al modello cooperativo la gestione dei cambiamenti interni. Questo ovviamente non significa in nessun modo che tutte le cooperative sappiano affrontare tali passaggi con competenze e consapevolezza, anzi, si assiste spesso a passaggi traumatici. Né significa che non esistono tentativi di resistere al cambiamento, anche da parte di minoranze che si trovano a gestire l'impresa e che mal digeriscono l'ipotesi di introdurre dei cambiamenti gestionali, che spesso implicano anche il ricambio dei vertici. Tutto sommato questi tentativi di resistere, cui si assiste a tutti i livelli della vita delle persone, altro non sono che normali dinamiche tra gruppi, che spesso dentro la compagine societaria trovano spazio per venire a galla. Ovviamente questo sarebbe impossibile in un'impresa con un solo titolare, perché di fatto lo spazio per concorrere a determinare le priorità e le politiche sarebbe negato a priori. Tornando alla questione, nessuna cooperativa esclude a priori questi passaggi, anzi, è consapevole che saranno parte integrante della propria esistenza. Complessivamente, tornando ai temi della conciliazione, la gestione di gruppi di persone, la consapevolezza di avere il cambiamento come necessario e/o inevitabile passaggio nella vita dell'organizzazione si traducono in due presupposti utili alle politiche family friendly: la necessaria accettazione delle specificità di cui ognuno – ogni lavoratore in questo caso – è portatore o, quanto meno, l'accettazione che ognuno è portatore di bisogni specifici, individuali e legittimi, e la consapevolezza che non esistono punti di equilibrio organizzativi permanenti, ma solo momentanei equilibri, anche nella gestione dell'organizzazione interna dell'impresa.

d. Infine il quarto punto, che rappresenta un elemento di debolezza emergente in modo trasversale e che è con preoccupazione raccontato da tutte le cooperative incontrate per questa ricerca: le politiche di conciliazione hanno vissuto un rallentamento in concomitanza con la contingenza economica negativa, soprattutto quelle agite, concretizzate. Contemporaneamente nel dibattito pubblico le stesse hanno cominciato ad agire – non a torto secondo i più – un riposizionamento, collocandosi tra le politiche “anticrisi”. L’effetto del rallentamento è legato per le cooperative alla necessità di dover affrontare commesse più instabili, meno significative, talvolta meno durature e con un ulteriore assottigliamento dei margini economici. Questo ha progressivamente ridotto le possibilità di investimento. Non tutte le cooperative però hanno subito tali condizioni, molte hanno retto discretamente la fase più acuta della crisi economica, se si guarda ai bilanci, alle commesse, ai volumi d’affari e agli organici. Molte di quelle che hanno retto meglio gli effetti economici negativi erano particolarmente impegnate in politiche del personale specifiche, non rivolte al risparmio o a conquistare fette di mercato lottando solo sui prezzi. Tuttavia tutte le cooperative hanno visto destabilizzarsi la relativa tranquillità – per quanto un imprenditore cooperativo potesse esserlo – dei soci lavoratori, delle Assemblee dei Soci e dei Consigli di Amministrazione. Questo ha provocato in molti casi atteggiamenti di difesa e di arretramento da parte delle Assemblee dei Soci e degli organi direttivi, a volte del tutto inconsapevolmente e talvolta addirittura ingiustificatamente, per cui alcune cooperative sono involute in termini di ragionamento, recuperando l’idea che le politiche di conciliazione siano *benefit*, concessioni che si possono fare in tempi di “vacche grasse”, che poco hanno a che vedere con i tempi che corrono. Non bastasse, in molti casi le stesse cooperative, a precisa domanda, rispondono che dal loro punto di vista è evidente la maggior produttività dei lavoratori in presenza di politiche di conciliazione. L’atteggiamento è evidentemente contraddittorio, ed è ancora più problematico se si tiene conto del primo punto qui presentato, cioè la doppia veste di lavoratore e imprenditore: in un’impresa non cooperativa, un atteggiamento di preventiva restrizione di politiche di conciliazione da parte dell’imprenditore, soprattutto se ingiustificate sul piano economico, visto che l’impresa non è in sofferenza, sarebbero contrastate dai lavoratori. Si creerebbe cioè una dinamica di dialettica tra imprenditore e lavoratori, forse addirittura un conflitto, avente l’obiettivo di riequilibrare percezioni di una parte o dell’altra. In un’impresa cooperativa manca la controparte: i soci che portano in assemblea ingiustificati atteggiamenti prudenti, se non addirittura di arretramento di alcune politiche, sono gli stessi lavoratori che lucidamente si rendono conto di perdere elementi che qualificano il loro lavoro, ma non reagiscono a tale perdita, trasformandosi in vittime di sé stessi. Si tratta di un aspetto molto particolare di autosfruttamento, decisamente poco virtuoso. L’elemento che potrebbe parzialmente evitare tale rischio è dato dalla competenza del *management*, che potrebbe avere tutti gli elementi per poter operare con discernimento alcune scelte, evitando così atteggiamenti frutto di sole percezioni. Tuttavia si tratta di una condizione più teorica che pratica, soprattutto dentro un contesto economico così fortemente condizionante come quello accorso nel 2008/2009, rispetto al quale gli stessi analisti sono stati colti

di sorpresa e spiazzati dagli eventi.

## 2.2 TRE CONTESTI DI CONCILIAZIONE

Quali sono le strategie per arrivare a sviluppare politiche family friendly in cooperativa, senza che queste siano sporadici interventi, utili per lo più ad un'attenta azione di *marketing*? È possibile differenziare le strategie in base ad alcuni criteri? È possibile sperimentare delle azioni dentro l'organizzazione dell'impresa, per poi metterle a sistema in modo efficace ed efficiente, o necessariamente rimangono politiche esposte alle contingenze socio economiche esterne? A queste domande sembra di poter dare delle risposte, giunti al termine di un primo livello di analisi. Il criterio che sembra essere più efficace, e che meglio risponde alle esigenze delle imprese, è quello della dimensione dell'impresa cooperativa: è del tutto evidente infatti che raggiunte alcune dimensioni è possibile operare delle economie di scala, strutturare azioni interne e uffici con determinate e specifiche competenze, mentre in cooperative con dimensioni più ridotte, indipendentemente dall'ambito e dal settore di cui si occupano, è necessario pensare a strategie diverse, che si adattino in modo più flessibile alla stessa elasticità organizzativa dell'impresa. Ovviamente di tratta di un criterio che non può essere fissato arbitrariamente, ma che tiene conto di vari aspetti: in questa fase si può parlare di impresa (cooperativa) medio grande o di impresa (cooperativa) medio piccola, includendo in quest'ultima categoria anche le piccolissime cooperative, fatte di poche unità di persone. Gli aspetti che fanno parlare di cooperativa medio grande sono quelli della struttura organizzativa anzitutto, della sua articolazione e specializzazione richiesta a chi si occupa dell'amministrazione dell'impresa, ma anche del numero di dipendenti, della stabilità di fatturato, in termini di scarsa fluttuazione dello stesso.

24

Un approfondimento a parte e molto specifico merita di essere fatto per il terzo modello cooperativo legato alla conciliazione, quello rappresentato nell'esperienza da Costruendo. Ha senso approfondirlo perché è possibile parlare di un modello nel quale non si inserisce la conciliazione come politica aziendale, bensì di un modello che si fonda e nasce sulla base di istanze di conciliazione. Per questo tipo di impresa i ragionamenti fatti finora, anche a livello scientifico, in apparenza non tengono. Saltano molti dei criteri e soprattutto non reggono alcune analisi di ordine organizzativo, molte strategie proposte da esperti in risorse umane, in amministrazione e gestione d'impresa. Ragion per cui si lascerà uno spazio specifico a questa realtà.

Trasversalmente alle dimensioni dell'impresa vi è invece la necessità di strutturare, pensare, progettare e gestire politiche di conciliazione adatte a quella cooperativa, ma non ad altre. Un errore ricorrente, anche a livello scientifico, è quello di suggerire politiche, strategie, iniziative che qualunque impresa dovrebbe poter far proprie. Di fatto questa strategia non è percorribile, poiché questa strada porta a inserire corpi estranei dentro un modello organizzativo preesistente, che



è in equilibrio e che mal metabolizzerà i cambiamenti proposti. Sono moltissimi i casi in cui questa operazione è stata fatta (si pensi ad esempio alle decine di nidi aziendali naufragati perché nessun dipendente portava lì i propri figli, o a politiche di incentivazione del part time ritirate dopo poco tempo dal *management* perché di fatto erano incompatibili con la specifica produzione di quell'azienda). I risultati sono deludenti per varie ragioni:

- Dal punto di vista dei lavoratori si assiste ad un innalzamento delle aspettative per l'introduzione di politiche che dovrebbero alzare la qualità del lavoro – e quindi in parte anche la qualità di vita nel contesto lavorativo almeno – ma che si traducono in soluzioni inefficaci, perché non corrispondono in termini di azioni a cose di cui il lavoratore sente effettivamente il bisogno. Anzi, il rischio è che si inneschi un meccanismo perverso, seppur comprensibile, che porta i lavoratori a provare irritazione per le politiche agite, perché apparentemente distraggono fondi aziendali, notoriamente scarsi, per azioni inutili, quando sarebbe stato meglio dirottare le medesime risorse verso politiche e interventi percepiti come utili. Il ragionamento diventa: “non solo non mi viene dato ciò di cui avrei bisogno, ma per di più le risorse vengono buttate via per cose di cui nessuno sente la necessità e che non servono a niente”.
- Dal punto di vista di chi governa e amministra l'impresa, che non può che registrare un fallimento di un'iniziativa; anche in questo caso, specie se non vi è un impianto di monitoraggio e verifica adeguato, per cui non si ha chiarezza (o non si vuole avere) delle ragioni del fallimento, si corre il rischio di innescare dinamiche controproducenti: è probabile che il *management* cerchi di individuare delle cause, e non gli sarà facile incolpare sé stesso, possiamo starne certi, mentre sarà molto facile pensare che i così pressanti problemi di conciliazione che i lavoratori lamentano di avere non siano poi effettivamente tali, visto che non funzionano politiche che altrove hanno dato ottimi risultati. Il ragionamento, sostanzialmente identico al precedente, nonostante il rovesciamento di ruoli, diventa: “si lamentano che hanno problemi di conciliazione, noi investiamo tempo e risorse e il risultato è che a loro queste cose non interessano. Allora è evidente che i problemi lamentati non sono reali, sono scuse”.
- Dal punto di vista dell'impresa nel suo insieme, che era stata chiamata ad uno sforzo di cambiamento organizzativo, che poi è di fatto fallito, magari a fronte del fatto che in realtà si trattava di una politica sbagliata, di un dispositivo inadatto allo scopo; l'effetto doppiamente negativo è dato dal fatto che a fronte di un tentativo risultato inefficace, magari nel quale tutti onestamente credevano, si crei la drammatica idea dell'immutabilità dello *statu quo* dentro l'azienda, per cui se è vero che la società cambia, che i problemi delle persone non sono gli stessi di quelli delle generazioni precedenti, l'azienda invece sembra inscalfibile, impermeabile a ogni cambiamento e richiesta, di fatto spegnendo la speranza e la spinta da parte di chiunque per

agire dei cambiamenti organizzativi.

Di fatto il problema principale di politiche precostituite che vengono adottate dall'impresa, magari su suggerimento di consulenti specializzati, è che si tratta di iniziative *top-down*, calate dall'alto, cioè frutto di una strategia di governo antitetica al concetto di conciliazione, a meno che non si voglia – di nuovo – rubricare le politiche di conciliazione tra le azioni benevole del capo, concesse per altruismo o altro. Va assunta la prospettiva, trasversale alla tipologia di impresa, al settore di cui si occupa, alle sue dimensioni, che la strategia più efficace è quella partecipativa, *bottom-up*, in grado di coinvolgere tutta l'impresa in un cambiamento culturale, prima ancora che organizzativo, nel quale chi è portatore dei bisogni è in grado di contribuire a soddisfarli. In questo modo si otterranno strategie più efficaci, maggior partecipazione e investimento di interesse, motivazione, energia. Questa strategia permette inoltre di tenere in grande considerazione anche i limiti strutturali dati dallo specifico contesto lavorativo: eventuali turni di lavoro che non possono essere modificati, stagionalità, picchi di produzione, ma anche distribuzione per genere dei lavoratori, età media, bisogni specifici. A questo punto, e non prima, è possibile fare un'analisi che permetta di paragonare le strategie di diverse aziende, cogliendone i tratti comuni: tuttavia, anche in questo caso, è poco utile fermarsi a "contemplare" le politiche agite, mentre è molto utile leggere le politiche agite dall'impresa dentro ad un contesto fatto di bisogni, obiettivi, disponibilità di risorse e competenze. Di fatto, una politica che introduce il coinvolgimento dei lavoratori è una politica che sta investendo sull'intelligenza delle persone, che costruisce fiducia, che crede al fatto che ognuno tiene al proprio lavoro e abbia voglia di migliorarne i risultati e le condizioni. Banalmente, è un approccio democratico, cooperativo.

## 2.2.1 L'impresa cooperativa di medie-grandi dimensioni: la strutturazione del tema della conciliazione

Riprendendo il criterio iniziale, partiamo dalle imprese (cooperative) di medio grandi dimensioni. Vi sono, nel contesto degli studi sui modelli organizzativi, della gestione amministrativa ed economica d'impresa, perfino in giurisprudenza, molte classificazioni che permettono di collocare un'impresa per dimensioni. Tuttavia qui ci si può permettere il lusso di ignorarle, concentrandosi solo sul filtro dettato dalle politiche di conciliazione. Come detto all'inizio del capitolo, le variabili che permettono di definire una cooperativa medio grande sono diverse:

- La prima è l'articolazione della struttura organizzativa: si consideri impresa medio grande quella che ha al suo interno una strutturazione per uffici, funzioni politiche e tecniche chiare, delegate a singoli o uffici, con organigrammi di una certa complessità, intesa letteralmente, cioè con un alto tasso di interrelazione tra chi svolge le varie funzioni, con un intreccio, fatto di prassi,

spesso anche di procedure, che rende possibile pensare all'impresa come ad un organismo complesso, articolato, che però esiste nel suo insieme, con un sistema di controllo interno, cioè di verifica dei passaggi (De Toni, Comello 2005).

- La seconda è legata al numero di persone coinvolte, prima ancora che al fatturato: un'impresa con un notevole fatturato, ma fatta da tre persone non è di grandi dimensioni, perché i bisogni di conciliazione, anche laddove siano espressi, non richiedono strutturazione, prassi e procedure, bensì grande artigianalità, elasticità, flessibilità e soprattutto chiarezza tra i tre soci. Al contrario, un'impresa con 70, 100 o più lavoratori è un'organizzazione che ha bisogno di darsi regole chiare, finalizzate a tracciare le decisioni, le prassi, le consuetudini talvolta, e che deve evitare una gestione improvvisata, poiché creerebbe solo rischi di gestioni personalistiche.
- Il terzo criterio è quello economico, cioè legato ad un fatturato significativo in relazione alle persone impiegate e al settore di appartenenza, stabile, cioè relativamente poco fluttuante negli anni, se non in un arco di tempo medio lungo. Questo criterio serve per determinare la capacità dell'impresa di sostenere l'impatto economico di politiche di conciliazione, soprattutto in fase di *start up* delle stesse, e di capire dove esistono economie di scala in grado di moltiplicare degli effetti prodotti dalle politiche agite.

Dati questi tre criteri, tutt'altro che oggettivi e immutabili, è possibile cominciare ad analizzare le strategie che una cooperativa di medio grandi dimensioni può adottare partendo dall'esperienza, davvero virtuosa, di Sanithad coop sociale. Il tema fondamentale è quello di riuscire a portare il tema della conciliazione dentro il modello organizzativo, renderlo organico, strutturale. Analizzando questo aspetto da un punto di vista di genere, cioè dall'osservatorio delle pari opportunità tra donne e uomini, questa capacità di inserire in forma strutturale e permanente il tema nella gestione e progettazione dell'organizzazione è il risultato atteso del "*gender mainstreaming*", cioè di quell'attenzione per cui tutte le politiche, in questo caso aziendali, vengono filtrate, pesate attraverso il criterio della sostenibilità di genere, oltre a quella economica, ambientale, organizzativa e sociale, normalmente presenti in azienda (Cozza, Gennai, 2009). Assumendo questo paradigma non è ipotizzabile che l'impresa adotti comportamenti che non siano sostenibili sul piano dell'equità di genere, o dei bisogni dei lavoratori, anzi lavora per rendere le proprie politiche sempre più rispondenti ai bisogni che incontra: per questo motivo se un'impresa sana, competitiva, ben amministrata saprà adattare la propria offerta ai bisogni del mercato, conservando marginalità, clienti e fatturato (sostenibilità economica), saprà anche lavorare per favorire la soddisfazione dei bisogni dei propri lavoratori, compresi quelli di conciliazione, realizzando politiche in linea con la sostenibilità di genere e sociale, perché conviene all'impresa, anzitutto. Il principio del "*gender mainstreaming*", teorizzato in sede europea già nel 1996 (e prima, nel 1985 nell'ambito della Terza

Conferenza Mondiale sulle Donne di Nairobi), sembra avere come presupposto una certa volontà da parte del *management* aziendale, dell'amministrazione pubblica, locale o nazionale, un'attenzione, una non meglio definita sensibilità: va con forza ribadito qui quanto già evidenziato in precedenza, vale a dire che ciò che può spingere un'impresa a investire sull'equità di genere, politiche di conciliazione comprese, non dovrebbe essere una "sensibilità", bensì una logica molto razionale, una scelta aziendale, una strategia manageriale che fa alzare il benessere lavorativo, abbassa lo stress lavoro-correlato, migliora le condizioni aziendali, aumenta la produttività, quindi la possibilità dell'azienda di migliorare le proprie *performances*, comprese quelle economiche (Death, Honey, 2009). In alternativa è sensibilità, altruismo, comunque dentro una logica concessoria, agita necessariamente come politica *top-down*, concessa da chi comanda, che non cambia le condizioni strutturali dell'impresa, né la sua organizzazione, e mantiene le contraddizioni che hanno fatto nascere alcuni bisogni, né produce cambiamento. Inoltre, come visto in precedenza, questa strategia dall'alto produce politiche per lo più inefficaci, scarsamente impattanti, spesso riadattando politiche di altri. In una logica di genere, si tratta di una cultura maschilista, solo mascherata con atteggiamenti concessivi (Riva in Lodigiani, Zanfrini 2010: 74-86). Spesso, quando vengono celebrate aziende attente alle politiche family friendly, si sente parlare del titolare come di un imprenditore illuminato, al passo con i tempi, quando non addirittura generoso, liberale. Non vi è nulla di più impreciso: l'imprenditore che sceglie di investire su politiche di conciliazione lo deve fare perché è conveniente, perché significa che sa gestire oculatamente la sua impresa, perché ha buone doti manageriali. Tutti gli altri, quelli che non investono su questo, stanno dimostrando capacità manageriali non eccellenti. Non c'è dubbio, tuttavia, che molte aziende abbiano investito su questo tipo di politiche più per motivi di *marketing* che altro. È comunque semplice individuarle: solo le stesse che alle prime avvisaglie della crisi hanno messo mano, per prime, proprio a quelle politiche. Quello che occorre, l'esperienza di Sanithad ne è la prova, è che il *management* accetti di delegare potere, assuma intelligentemente la prospettiva per cui l'insieme delle visioni di tutti sarà in grado di produrre risultati qualitativamente migliori di quelle di un numero più ristretto, a volte di un singolo. In questo senso si tratta di attivare una logica di potere *bottom-up*, cioè che lascia spazio di partecipazione ai lavoratori (se trattassimo di politiche pubbliche parleremmo di sussidiarietà orizzontale, secondo i criteri della Costituzione Italiana, Art. 118, ultimo comma).

Come è possibile avviare questo processo, operativamente? L'esperienza di Sanithad in questo senso racconta di un processo – di questo si tratta, di una sequenza di fasi, non di un intervento singolo – partito da una fase sperimentale, monitorato e valutato e poi, visti i risultati – positivi in questo caso – esteso all'intera struttura, modificando l'assetto organizzativo in modo permanente. Il *management* di Sanithad ha avviato 4 azioni, coinvolgendo i lavoratori in modo

specifico: l'ufficio amministrativo per la banca ore, i nuovi assunti per la formazione, le lavoratrici madri in fase di rientro da congedo parentale per l'aggiornamento, un'equipe di un servizio per il meccanismo ad "isola". Ciò ha permesso di circoscrivere attentamente l'intervento, definirne meglio i confini, monitorarne l'andamento, valutarne i risultati, riducendo al minimo il rischio di inquinare le azioni con elementi non attinenti, con dati contestuali indipendenti dal progetto ma incidenti sullo stesso. La fase sperimentale che ha coinvolto pochi lavoratori, visti i risultati, è stata ulteriormente riadattata, e poi messa a sistema per l'intera cooperativa, coinvolgendo a questo punto oltre 330 persone. Questo approccio ha permesso agli stessi lavoratori coinvolti di essere valutatori, di essere "parte-in-azione", secondo un criterio strettamente partecipativo, che garantisce la loro piena consapevolezza rispetto alle azioni in cui sono coinvolti. Questo meccanismo disinnescava a priori il rischio che eventuali politiche inefficaci siano imputate a terzi, poiché, anche laddove alcuni interventi risultassero fallimentari, per tutti i partecipanti, manager, lavoratori, consulenti, sarebbero immediatamente evidenti le cause, perché tutti conoscono perfettamente il processo che ha portato a quel punto e tutti riconoscono di aver inciso sullo stesso. Va chiarito che la delega di potere non è assenza di presidio da parte di chi ha funzioni di gestione dell'impresa: si tratta di un processo, spesso affidato a terzi, e come tale richiede che vi sia una regia, il governo delle azioni nel loro insieme, insieme a una visione meta-processuale, cioè in grado di analizzarne struttura e andamento, di applicare strumenti e metodologie. Questo ruolo può essere svolto, specie in una cooperativa, anche da un gruppo di soci incaricati specificamente per questo, che poi sono chiamati a relazionare al Consiglio di Amministrazione e all'Assemblea dei Soci. Mandare a sistema il processo, cioè adottarlo definitivamente come un nuovo modello organizzativo significa poi adeguare tutta la complessa struttura organizzativa, a partire da chi gestisce le risorse umane, che è chiamato a modificare l'approccio ai lavoratori, in forza della maggior responsabilizzazione che sono chiamati ad assumere. Si tratta anche in questo caso di avviare un ulteriore processo, che chiama la struttura ad un delicato compito di riforma di sé stessa, con la supervisione di chi deve rendere conto ai soci. La nuova organizzazione dovrà poi essere monitorata per un arco di tempo sufficiente affinché sia presidiata l'eventuale emersione di problematiche impreviste e laddove accadesse, deve intervenire per correggere le azioni. Una volta conclusosi l'intero processo, la nuova organizzazione è del tutto operativa, senza aver mai trascurato la quotidianità, fatta del lavoro di oltre 300 persone, e le azioni di conciliazione messe a sistema diventano irreversibili, a meno di non aprire una nuova fase di riforma dell'organizzazione. Non si deve tuttavia pensare di aver trovato un punto di equilibri organizzativo permanente: l'organizzazione, specie se complessa e articolata, è in continuo divenire. Presenta esigenze continue, nuove istanze emergono, nuovi bisogni, e chi governa la cooperativa è chiamato ad aprire e governare cicli progettuali continui, in una logica circolare, tipicamente appartenente alla sfera della progettazione sociale, secondo la quale ad una prima fase

di Ideazione, fatta di analisi del contesto, emersione dei bisogni, definizione di obiettivi, metodologie e strumenti, segue la fase di Pianificazione, fatta di attenta programmazione delle risorse, dei tempi, delle competenze necessarie, quindi c'è una fase di Realizzazione, durante la quale si concretizzano le azioni previste, le idee, ma durante la quale si deve anche gestire le competenze e le risorse e monitorare l'andamento del progetto stesso e si passa poi alla fase di Chiusura del progetto, che prevede la valutazione finale, l'analisi di costi e benefici, la verifica dei risultati. Tuttavia, quest'ultima fase non è che quella propedeutica ad una nuova fase di Ideazione, perché il verificare porta con sé l'emersione di nuove istanze, di nuovi bisogni (Plebani, Lorenzi 2009).

È interessante a questo punto sottolineare un aspetto non immediatamente evidente nell'esperienza di Sanithad: molto spesso imprese di medio grandi dimensioni sono fortemente impegnate sul piano della Responsabilità Sociale d'Impresa. Si tratta di un aspetto importante, poiché dentro a questo combinato di interventi, che sottende prima ancora una visione del proprio essere impresa, contestualizzata al territorio, all'ambiente, alla società in cui l'impresa opera, in definitiva alla cittadinanza che l'impresa ha il diritto/dovere di assumere, i temi della conciliazione trovano piena coerenza: anche la Responsabilità Sociale d'Impresa richiede un cambio di mentalità, un approccio differenze, a meno di non voler creare una sovrastruttura, molto difficilmente ben gestibile, utile solo ad un *marketing* poco lungimirante, che spera in un'assenza di verifiche da parte dei propri *stakeholders*. Invece un'impresa che ha scelto di investire nella Responsabilità Sociale d'Impresa, legittimamente pensando anche al *marketing*, incontrerà poche, o quanto meno minori difficoltà nel voler affrontare anche i temi della conciliazione tra vita e lavoro, perché conosce il meccanismo del processo che cambia l'organizzazione in modo irreversibile. Molte esperienze di grandi imprese, anche non cooperative, hanno visto il pieno coinvolgimento degli uffici preposti al tema della responsabilità d'impresa e delle risorse umane come punto di accesso (Macchioni 2012).

Non sarà sfuggito a questo punto che una tale mole di lavoro richiederà un livello di investimento economico corrispondente. Come è possibile affrontare tale investimento, specie in tempi di crisi come quelli che stanno vivendo le imprese e i lavoratori? L'esperienza di Sanithad in questo caso è d'aiuto: la cooperativa ha ottenuto un finanziamento specifico a fondo perduto dal Ministero del lavoro, a valere su una normativa specifica, la L.53/2000 (in particolare a valere sull'art.9 della medesima legge, considerata una delle norme fondamentali in termini di tutela dei lavoratori e lavoratrici e a favore e promozione della conciliazione vita/lavoro dentro l'impresa), con la quale ha potuto agevolmente sostenere lo *start up* progettuale. Questo tema è particolarmente rilevante: non sono probabilmente molte le imprese in grado di affrontare spese, anche se di investimento, in questa fase storica. Né d'altro canto sono particolarmente significativi gli aiuti

pubblici per azioni di questo tipo, che invece hanno pur sempre un impatto pubblico. L'esperienza di Sanithad, ma anche di altri soggetti, insegna che le poche risorse presenti possono essere usate per azioni molto mirate – lo *start up* - che di fatto rappresentano gli unici costi: infatti va tenuto conto che interventi di questo tipo non incidono sulle economie dell'impresa una volta mandati a regime, anzi, vari studi, anche internazionali, dimostrano che l'impresa abbassa alcuni costi, perché ne trae un significativo ritorno in termini di maggiore produttività e minore conflittualità dentro l'impresa, con maggiore soddisfazione da parte dei lavoratori e quindi maggior senso di appartenenza, *ownership* (Death, Honey, 2009), peraltro mediamente già molto alto in una impresa cooperativa. Non deve infatti sfuggire questo punto, che permette di ricollegarsi alle ragioni per cui chi governa un'impresa dovrebbe adottare politiche di conciliazione: si tratta di un gioco a "somma positiva", nel quale il guadagno è presente per tutti: nel caso di Sanithad il beneficio per i lavoratori è evidente, godono di politiche *family friendly* che prima non c'erano, ma anche la cooperativa ha tratto significativi benefici, come l'aumento di produttività, maggior disponibilità e collaborazione dei lavoratori, minori conflittualità, e ne ha tratto beneficio anche la comunità in cui la cooperativa opera, visto che questa azione ha prodotto nuova occupazione. Infine, non va trascurato l'effetto dato dall'utilizzo di questo tipo di azione da un punto di vista commerciale, di *marketing*: la considerazione nei confronti della cooperativa presso i propri *stakeholders* è significativamente cresciuta, e i benefici in termini di visibilità sono altrettanto notevoli. Quest'ultimo aspetto incide sulla reputazione dell'impresa, sulla sua credibilità, contribuisce alla creazione della "*company image*" e lo fa positivamente. Se ci si ferma un attimo a riflettere, l'essere visibili e noti come imprese virtuose, attente, presenti e capaci di essere innovative – qualcuno parlerebbe di imprese "serie" – in questo momento storico è un valore aggiunto quasi inarrivabile. I benefici che la cooperativa ne può trarre sono molteplici e cominciano con l'accreditamento presso qualunque *stakeholder* come soggetto credibile, degno, con quale chiunque vorrebbe lavorare.

## 2.2.2 L'impresa cooperativa di piccole-medie dimensioni: l'artigianalità delle azioni

Le cooperative di dimensioni medio-piccole rappresentano un eterogeneo e vasto insieme di imprese, molto differenti tra loro per dimensioni, settori e soprattutto per modelli organizzativi. Stanno in questo insieme cooperative con il minimo di soci previsto per legge – tre – fino a cooperative come quella presentata come esempio e buona prassi per questo segmento, la San Marco coop sociale, che conta oltre 130 persone impiegate. È pertanto opportuno anche in questo caso provare a individuare dei criteri che possano aiutare a definire un modello cooperativo diverso da quello visto in precedenza, assumendo come dato la relativa importanza del numero di dipendenti impiegati:

- la semplicità del modello organizzativo: è possibile definire cooperativa medio-piccola quell'impresa che presenta un organigramma semplice, fatto di pochi passaggi e una scarsa differenziazione di ruoli e di deleghe di responsabilità. Tipicamente questo tipo di imprese cooperative vede nel presidente una figura investita fortemente di un compito gestionale, organizzativo e amministrativo, spesso senza uffici a supporto, ma con pochi collaboratori a fianco. Ricorda la struttura organizzativa dell'impresa artigiana (non sarà l'ultima volta che si ricorrerà a questo paragone). Normalmente questo tipo di imprese non necessitano di una particolare specializzazione gestionale, perché sono molto concentrate sul lavoro che svolgono, specie se si tratta un lavoro di produzione e manifatturiero, motivo per cui la scala gerarchica è molto corta, l'organo politico amministrativo rappresentato dal Consiglio di Amministrazione è quasi esattamente corrispondente all'organo tecnico amministrativo e commerciale, il ponte tra organi gestionale e tecnico operativo è mediato da un livello (nel caso di San Marco i tre caposettore) che fa da cerniera tra presidente e chi è operativo, spesso ricoprendo un ruolo sia operativo che organizzativo.

- Direttamente correlato al primo aspetto vi è la scarsa strutturazione delle prassi gestionali della cooperativa secondo procedure rigidamente codificate, aspetto invece presente nelle organizzazioni medio-grandi (a volte perfino eccessivamente presente, tanto che si può parlare di eccesso di istituzionalizzazione in alcuni casi): la gestione quotidiana si basa su passaggi veloci, spesso verbali, e prese di decisione altrettanto rapide. Ne consegue una grande elasticità e flessibilità, chiaramente a scapito di un controllo di gestione altrettanto strutturato. Non si riesce quindi a individuare particolari procedure né a tracciare tutte le decisioni, che rimangono in capo agli organi gestionali. La fiducia, la costanza, la memoria delle persone, la buona fede sono elementi fondanti.

- Infine vi è l'aspetto economico: è possibile definire imprese cooperative medio-piccole quelle con un fatturato non particolarmente significativo, oppure molto fluttuante, perché per esempio dipende dalla stagionalità o da altri dati di contesto indipendenti dalla cooperativa. Rispetto al primo aspetto, è evidente che si tratta di un concetto ampiamente opinabile; si può tentare di dettagliare ulteriormente questo dato ragionando sulla marginalità che la cooperativa può trarre dal proprio fatturato, cioè da quanto è significativa la remunerazione del proprio lavoro (è frequente che cooperative *labour-intensive*, cioè il cui costo del lavoro sia nettamente prevalente, specie se impiegano profili generici, non siano in grado di avere significative marginalità, perché la concorrenza in questo ambito è forte ed esclusivamente centrata sul prezzo): meno margine c'è, meno è possibile ricavare dalle commesse – o almeno da alcune commesse – la possibilità di investire, meno sarà affrontabile il cambio del modello organizzativo, anche perché le economie di scale che può operare nella propria attività gestionale e amministrativa Sanithad sono molto più grandi di quelle di San Marco, che ha



pochi margini di manovra, con un bilancio sostanzialmente bloccato e già definito. Per cui sono cooperative medio piccole quelle con scarse potenzialità di investimento economico, che non possono permettersi rischi alti, anche se per azioni relativamente contenute.

Chiariti questi primi aspetti, è molto alta la possibilità che una cooperativa medio piccola non veda lo spazio per poter agire delle politiche. D'altra parte, l'immobilismo dato dalle proprie dimensioni diventa causa ed effetto, provocando un blocco che assomiglia più a una costrizione, a una prigione, e questo è evidentemente inaccettabile per qualunque impresa. Come può quindi muoversi un'impresa per affrontare queste problematiche in modo virtuoso? Se si osserva l'esperienza trentennale di San Marco si evince che la porta d'accesso è rappresentata dall'essere cooperativa, per di più sociale, cioè dalla logica inclusiva e mutualistica insita nel modello d'impresa: in altre parole la molla che fa scattare il meccanismo per San Marco è l'impossibilità di immaginare un modello che penalizzi qualcuno, o peggio ancora, che lo escluda. In questo senso, se l'esperienza di Sanithad può essere mutuata senza particolari stravolgimenti di metodo anche da un'impresa non cooperativa, quella di San Marco vive – e prospera, per quanto li riguarda – grazie al suo essere cooperativa, cioè avendo adottato quell'approccio inclusivo che è proprio della cooperazione.

Nel dettaglio, la strategia di San Marco, utile a tutte le imprese con modelli organizzativi simili, è quella di incorporare l'attenzione ai bisogni di conciliazione – di nuovo, potremmo traslare il concetto e parlare anche qui di *work-life balance mainstreaming* – nel modello organizzativo che la sostiene. Se per Sanithad questo obiettivo viene centrato attraverso un processo fatto di sperimentazione, monitoraggio, verifica, poi messa a sistema, per San Marco va adottata la lente dell'approccio artigianale, per cui ogni caso è trattato come un'unicità, ogni situazione è specifica, è gestita di concerto con il lavoratore, trova soluzioni personalizzate – si badi bene, non individualizzate, perché non si mira all'obiettivo che ognuno arrivi ad un minimo risultato, bensì a quello per cui ognuno trovi la propria strada, lo spazio ideale in base alle proprie esigenze -, uniche e sostanzialmente non replicabili, non perché non sia interesse della cooperativa o non lo si voglia fare, ma perché non sussistono mai gli stessi identici bisogni in capo a due persone. Quindi quello che fa San Marco, per lo più tramite la propria presidente, mediato in termini di emersione dei bisogni dai responsabili di settore, è quello di garantire a ognuno lo spazio per portare le proprie istanze; a questo punto vengono confrontate con i servizi nei quali il lavoratore è impiegato e vengono studiate insieme delle soluzioni specifiche. Se il contesto lavorativo nel quale il lavoratore è inserito non permette particolari cambiamenti (ad esempio le pulizie presso uffici ha tempi fissi, perché si svolge nelle ore in cui gli uffici non sono utilizzati) la cooperativa valuta anche lo spostamento della persona presso altro servizio, avviando un processo collaborativo e virtuoso che

coinvolge altri lavoratori e il committente. È interessante notare come impresa cooperativa con tutte le caratteristiche dell'artigianalità, che non ha specializzazioni gestionali raffinate arrivi al paradosso di aver bisogno di una figura – in questo caso la presidente – che deve possedere tutte le specializzazioni di una grande impresa, diventando di fatto una *manager* di altissimo profilo, se riesce nei propri intenti e compiti, fallendo clamorosamente altrimenti. Questo rischio non lo corre nessuna figura dentro Sanithad, per quanto sia stato evidenziata la ben più alta complessità in quel modello organizzativo. Si tratta evidentemente del paradosso di strutture piccole, di matrice artigianale, già evidenziate per altri motivi da altri studi.

Da un punto di vista economico questo lavoro richiede evidentemente uno sforzo importante da parte della struttura, spesso nemmeno consapevole, perché fa parte di quella mole di lavoro che l'organizzazione è abituata a svolgere affrontando tutte le questioni che quotidianamente affollano l'agenda. In altre parole, la gestione di tutti i casi prevede una modalità di lavoro da parte della cooperativa – presidente in testa, ovviamente – basata su una disponibilità ad accogliere e seguire ogni singola istanza, secondo un approccio che poco ha a che fare con la logica organizzativa, quanto piuttosto con quello più legato alla gestione delle risorse umane. In questo senso gli strumenti vanno cercati tra quelli che normalmente chi si occupa di risorse umane ha a disposizione, e vanno dall'ascolto attivo, al *counselling* e *coaching*, dall'adozione di ritmi e orari di lavoro personalizzati quanto a entrate, uscite, flessibilità al monitoraggio dell'andamento delle azioni intraprese (Sorrenti 2009). Anche in questo senso appare quanto mai evidente quanto imprese medio piccole, spesso e gioco forza con minori competenze specializzate rispetto a quelle grandi, abbiano invece bisogno di approcci particolarmente sofisticati e specializzati che spesso, per complicare ulteriormente il quadro, devono essere in capo a figure apicali, elette dall'Assemblea dei Soci solitamente per le proprie competenze e capacità di rappresentanza.

Come può quindi sostanzarsi questo percorso particolarmente complesso dentro un'impresa medio piccola? I presupposti, l'esperienza di San Marco è esemplare in questo senso, sono essenzialmente quattro:

- Il forte legame fiduciario dentro l'Assemblea del Soci, che esprime la presidenza e che permette a tutti di sentirsi parte di una impresa, di avere uno spazio di espressione; di conseguenza il legame fiduciario con i responsabili di settore e con la presidente, per cui ognuno si sente legittimato ad avanzare le proprie richieste e i propri bisogni.
- L'approccio inclusivo dell'impresa: in questo il modello cooperativo trova il suo punto di forza, la sua eccellenza, visto che nasce e si sviluppa secondo criteri di inclusione e mutualità.
- La disponibilità a mettere in gioco l'organizzazione del lavoro, intesa come

strutturazione dei servizi, degli orari di lavoro, delle modalità di svolgimento.

- Un solido legame con tutti gli *stakeholders* territoriali, innanzitutto i committenti, presso i quali la cooperativa è in grado di spiegare il proprio lavoro, qualificando le proprie azioni di conciliazione e includendo in questo processo virtuoso anche i committenti.

I risultati di questo lavoro sono la strutturazione letteralmente artigianale di ogni percorso, cioè l'unicità di ogni azione personalizzata e la relativa risoluzione di molte problematiche di conciliazione, la piena realizzazione di una logica inclusiva dentro l'impresa, per cui non è individuabile un *mainstream*, un modo di essere cui bisogna attenersi per non essere marginali rispetto al proprio lavoro (cosa che avviene molto più frequentemente di quanto non si pensi), e per cui non è richiesto ai lavoratori di adattarsi alle condizioni di lavoro, che invece possono essere cambiate, modificate – ovviamente compatibilmente con il lavoro che la cooperativa è chiamata a svolgere – e adattate: si può parlare di un modello organizzativo che sa essere resiliente rispetto ai bisogni dei lavoratori, oltre che rispetto al mercato del lavoro nel quale è inserito. Questa caratteristica della resilienza è in fondo ciò che più spesso viene citato tra i grandi punti di forza dell'artigianato, specie in Veneto e nel nord-est: gli artigiani hanno meno forza delle grandi imprese strutturate e solide, ma hanno tra le loro eccellenze la grande capacità di adattarsi al lavoro da fare, di essere flessibili, elastici, versatili. Tutto ciò che, per definizione, non può essere una grande impresa strutturata e organizzata. In questo senso la conciliazione dentro l'approccio artigianale della San Marco – e di molte altre imprese cooperative – fa un salto di qualità e si adatta anche dentro l'impresa, non solo fuori, nel lavoro che svolge. Cioè le medesime caratteristiche virtuose trovano in questo caso riverbero non solo nella velocità e capacità di intervenire in contesti diversi, ma anche un identico approccio nella gestione interna della cooperativa. La doppia valenza di queste caratteristiche sembra un presupposto. Tuttavia spesso è vero il contrario: in molte imprese artigiane la grande versatilità è retta da un'infinita disponibilità dell'artigiano e dei suoi collaboratori, cioè da una negazione assoluta dei bisogni dei lavoratori, titolare *in primis*, sviluppando quello che sul piano sociologico diventa l'autosfruttamento. Un ulteriore risultato è che questo approccio rende ancora più solido il legame dentro la cooperativa tra i soci lavoratori, che si sentono compatti, coesi, uniti e tutelati, quasi una comunità (e a giudicare dalla longevità della cooperativa, probabilmente si può legittimamente utilizzare il termine comunità), capace di affrontare se necessario anche momenti più critici. L'ultimo, assolutamente non trascurabile effetto, è la coesione che la cooperativa sviluppa con il territorio su cui insiste e opera: attraverso il coinvolgimento di clienti, committenti e fornitori nelle proprie politiche agisce di fatto una Responsabilità Sociale d'Impresa promuovendo una cultura del lavoro, rendendo gli *stakeholders* parte di quella cultura, trasformando un potenziale costo organizzativo – per molti artigiani una seccatura, un impiccio che rallenta il lavoro – in

un tratto distintivo, qualificante, che specifica e fidelizza il proprio target di clienti e committenti. Rispetto all'esperienza di Sanithad rimangono molti più interrogativi aperti, a cominciare dalle competenze richieste allo scarno *management*, per continuare con la visione del lavoro che questa cooperativa ha e che non è probabilmente frequente trovare in altri contesti produttivi, per finire con i costi non contabilizzati di operazioni di questo tipo, che sfuggono evidentemente a ogni controllo di gestione, in termini di costi ma anche in termini di benefici. La difficoltà di intervento dentro strutture di questo tipo in questo senso è immediatamente evidente, e sembra in parte condannare le piccole realtà ad un immobilismo che tende a ingabbiare, ragione per cui è facile comprendere la spinta di molte a crescere fino a dimensioni più significative, raggiunte le quali è più facile agire cambiamenti di modelli organizzativi e di strutture di lavoro. L'ultimo nodo infine è dato dal fatto che una struttura grande, sofisticata, spacializzata, sarà più abile a intercettare finanziamenti, risorse altre, nonostante in astratto possa anche permettersi di investire risorse proprie, mentre imprese più piccole, oltre a non potersi permettere investimenti propri, non hanno la forza, le risorse e spesso nemmeno le competenze per cercare di intercettare risorse esterne. Su questo ultimo aspetto è evidente che l'associazione di categoria, qualunque essa sia, può – forse deve – essere d'aiuto. Ci sarà spazio nel capitolo 3 per approfondire questo aspetto.

### 2.2.3 L'impresa cooperativa nata per conciliare: il modello meta-conciliazione

La terza esperienza vista nel capitolo 1 è la più anomala, quella che merita un approfondimento, anche se a prima vista non è assimilabile a nessun altro tipo di impresa, né per dimensioni, né per modello organizzativo, né per altro. Compete con forme di organizzazione e imprese più "convenzionali", sta sul mercato, soffre la crisi, partecipa a gare pubbliche, lavora per fidelizzare i propri clienti. In altre parole, opera come una normale impresa. La sua caratteristica trova origine da un'altra parte, cioè dai motivi per i quali è nata e dai presupposti per cui esiste da 18 anni. L'esperienza di Costruendo è interessante, parlando di conciliazione vita/lavoro perché nasce in virtù di istanze di conciliazione, e in virtù di queste è stata pensata, organizzata, viene quotidianamente gestita da un gruppo dirigente, dà lavoro a oltre 30 persone.

Perché ha senso, in un lavoro di approfondimento sulla conciliazione dentro il modello cooperativo, approfondire un'esperienza così anomala e singolare, difficilmente replicabile da altre imprese, per come le conosciamo e per come il mercato è strutturato? Probabilmente se questo lavoro fosse stato fatto prima del 2009 Costruendo non sarebbe stata presa in considerazione come buona prassi, né qualcuno avrebbe ritenuto virtuosa questa esperienza, o anche ipotizzabile per altri contesti. Ora invece dal punto di vista di chi scrive, non prendere

in considerazione Costruendo e il suo modello organizzativo, non privo di falle e di elementi critici, come già anticipato in parte nel primo capitolo, sarebbe un atteggiamento miope, o più banalmente incurante di quanto è accaduto negli ultimi 6 anni nel contesto socio economico veneto e delle trasformazioni in essere e ampiamente visibili.

Venendo quindi a Costruendo, è utile riprendere alcuni elementi descrittivi visti nel primo capitolo: questa cooperativa nasce aggregando diverse figure, inizialmente erano studenti universitari, che cercavano un lavoro avendo però un'altra priorità altrettanto cogente, cioè il bisogno di lavorare in momenti diversi, variabili mensilmente, a volte settimanalmente, per dare spazio ad altri aspetti della propria vita, che fossero lo studio, il sostenere esami, o esigenze di cura di familiari, o altre istanze, anche una critica ragionata di un sistema di lavoro che spinge a voler guadagnare per consumare, quando è possibile avere più tempo, sapendo rivedere le proprie aspettative economiche. Vi erano insomma a monte istanze diverse ed eterogenee, talvolta discutibili, ma non è questo il punto. Piuttosto è interessante verificare come un modello d'impresa rovesciato, per così dire, che mette al centro non la professionalità, gli spazi di mercato, ma le proprie istanze di conciliazione, sia ancora in piedi dopo 18 anni. La cooperativa, è già stato anticipato nel capitolo 1, si regge su un sistema che prevede una figura, quella della presidente, che ha anche una fondamentale funzione organizzativa e gestionale, poiché gestisce, con i responsabili di commessa e degli uffici, i turni di tutti, che variano in modo impressionante rispetto ad una impresa "normale", mensilmente, a volte più frequentemente, e nonostante ciò garantisce il servizio offerto e la soddisfazione delle esigenze e dei bisogni dei soci. Questo a condizione di sostenere un costo organizzativo altissimo rispetto al fatturato e al numero di lavoratori impiegati, quasi tutti con un contratto *part time* ovviamente, e quindi sempre a rischio di non reggere, visto che per di più la cooperativa si occupa di settori *labour intensive* a bassissima marginalità, per committenze che teoricamente potrebbero anche variare velocemente, visto che si affidano a soggetti terzi tramite gara.

I presupposti che fanno reggere – ripetiamo, non senza difficoltà – questa esperienza sono quindi due:

- La comunanza tra tutti i soci, l'*idem sentire* tra tutti in termini di patto fondativo. In tutte le cooperative il patto fondativo è presente, in molte, specie dopo tanti anni e molti ricambi generazionali risulta sottinteso, si dà per scontato, magari talvolta è superato nei fatti, assomiglia di più ad un racconto e appartiene alla sfera della narrazione, qualcosa che assomiglia ai racconti dei nonni, perché intanto l'impresa è evoluta, si è adattata alle evoluzioni del mercato e del contesto. In questa cooperativa non può essere: il patto fondativo è l'elemento essenziale che regge la cooperativa, supera il lavoro e altri aspetti, è di fatto ribadito costantemente.

- L'accettazione da parte di tutti di dover sostenere un costo organizzativo molto alto, che in altre forme d'impresa sarebbe più basso e la differenza probabilmente potrebbe incidere sulle remunerazioni dei singoli. Di per sé non si tratta di un elemento poco importante, anzi presenta tutti i presupposti per essere un potenziale *casus belli* dentro la cooperativa, laddove venisse meno il patto fiduciario che sorregge il modello.

Il livello di flessibilità è molto alto, probabilmente inimmaginabile in altri contesti produttivi, e assumendo la prospettiva della centralità della conciliazione per tutti, peraltro in continua variazione, assume come paradigma fondativo quello della non linearità del tempo, ma della circolarità dello stesso, per cui è possibile variare le proprie condizioni di lavoro, soprattutto in termini di tempi, continuamente. Si tratta di una teoria che appartiene ai *gender studies*, e che mette a critica il tempo lineare come il modello maschile, che prevede l'ingresso nel mondo del lavoro, iniziando una retta destinata a interrompersi con la quiescenza, con la pensione, che colloca il lavoratore dentro la logica dell'impegno stabile per il lavoro di produzione (inteso qui come il mercato del lavoro), dando per scontato che il lavoro di riproduzione (inteso come il lavoro di cura) sia in capo a qualcun altro (dentro lo stesso approccio, alle donne). La logica del tempo circolare invece teorizza che nella vita di ognuno ci siano uno o più fasi di uscita dal lavoro di produzione, che incrocia quello di riproduzione, tipicamente legato alla conciliazione vita/lavoro (Leccardi 2009, Bimbi 2000).

Questa esperienza è molto interessante nel contesto socio economico attuale perché permette di aprire spazi di ragionamento parlando di politiche del lavoro, di imprenditoria e di autoimpiego: alti carichi di cura o la necessità/interesse di investire anche su altro diverso dal lavoro, sia esso un percorso formativo di alto livello, o una passione o altro, costringono spesso persone, donne in particolare, a essere ai margini del mercato del lavoro, poco considerate, in posizioni spesso instabili e precarie o, peggio ancora, esclude molte persone dal mercato del lavoro, perché in una fase di alta disoccupazione difficilmente persone con esigenze specifiche trovano spazio, precedute da chi dà ampissime disponibilità ed è legittimamente mosso da un bisogno lavorativo stabile, *full time*, perché magari gravato da mutui o altri impegni economici. Spesso tra queste figure marginalizzate ci sono potenziali liberi professionisti o altre figure che appartengono alle cosiddette professioni intellettuali, ma non solo. Recentemente soluzioni ibride, di mutuo aiuto tra figure di questo tipo sono molto presenti: si pensi ai *co-working*, quegli spazi di condivisione di spazi di lavoro in cui professionisti di vari ambiti operano, non in sinergia tra loro, quindi non secondo il criterio dello studio associato, bensì condividono spazi, strumentazione, servizi all'impresa: ecco dunque che nascono uffici *multidesk*, con scrivanie attrezzate, strumenti informatici già installati, magari con un servizio di *babysitting* incluso nell'affitto, o una piccola cucina, o altri servizi specifici (la lavanderia, chi fa la spesa per te ) che permettono al contempo ai professionisti che usano gli spazi di risparmiare tempo, soldi,

secondo il criterio di condivisione di spese fisse, e di dare comunque spazio alla propria professionalità. Costruendo rappresenta, in questo scenario, un ulteriore e più ambizioso passo in avanti: è un modello che propone a quelle persone di spingere oltre la collaborazione, facendola diventare un *business*: assumiamo l'ipotesi che i professionisti dentro il *co-working* si costituiscano in cooperativa, la quale vende a terzi, potenzialmente altri professionisti, ma non solo, anche ad aziende, alcuni servizi, mentre quelli che a questo punto diventano i soci della cooperativa – i professionisti che utilizzano gli spazi di *co-working* - possono simultaneamente sviluppare il proprio lavoro. In questo senso, e solo a titolo d'esempio, si possono citare alcune esperienze particolarmente interessanti, alcune presenti sul territorio veneto: "Piano C. Il lavoro incontra le donne", Milano, [www.pianoc.it](http://www.pianoc.it), "Lab Altobello", Mestre – Venezia, [www.labaltobello.it](http://www.labaltobello.it), "Terzo Piano CMB", Treviso, [www.terzopianocmb.it](http://www.terzopianocmb.it). Ognuna di queste ha caratteristiche specifiche, dai partner che hanno costituito il *co-working*, a volte liberi professionisti, a volte si tratta di una sinergia tra pubblico e privato, con il terzo settore molto presente, in altri casi nasce da *spin off* aziendali, a dimostrazione del potenziale che questi spazi offrono in termini di innovazione. È solo una delle prospettive, altre ne possono nascere dalla creatività e dalla spinta di ognuno, ma è evidente che se, con l'imporsi di questa crisi sono venuti meno alcuni tabù, ad esempio quello della spinta esclusivamente individuale, quell'approccio prima di tutto culturale per cui la cosa migliore è andare avanti da soli (in questo senso esiste una battuta molto utilizzata, specie dagli imprenditori, per cui "il numero ideale di soci dentro l'impresa è un numero dispari inferiore a tre"), se è vero che alcune istanze e alcune difese sono venute meno, se è vero che forse la condivisione dei rischi può attenuare la paura di fare impresa oggi, allora può essere possibile pensare ad un modello "divergente" come quello di Costruendo come ad un modello replicabile, utilizzabile in modo creativo, che sviluppa innovazione sociale, imprenditoria e inclusione lavorativa.

# CAPITOLO 3.

## GLI ELEMENTI TRASVERSALI E DI PROPOSTA

Dopo aver visto le esperienze ed averle analizzate, è utile tentare una sintesi dei contenuti fin qui emersi, al fine di poter meglio focalizzare gli elementi salienti e di proposta che l'esperienza della conciliazione in cooperativa rappresenta. Lo sforzo di sintesi sarà particolarmente utile se riuscirà ad essere d'aiuto non solo a cooperative già esistenti – obiettivo assolutamente interessante e già presente anche nel dibattito congressuale di Legacoop Veneto – ma anche a potenziali nuove cooperative o addirittura ad altre forme d'impresa, che condividono lo stesso territorio, sono dentro le stesse evoluzioni e cambiamenti socio economici e sono portatori di bisogni analoghi.

### 3.1 IL MODELLO COOPERATIVO COME MODELLO DI CONCILIAZIONE

Il primo aspetto che va sottolineato con forza, presente in tutte e tre le esperienze e in tutti e tre i livelli di analisi è quello che racconta delle peculiarità del modello cooperativo. Si tratta di una tipologia d'impresa molto specifica, appositamente normata, presente in modo radicato nel territorio, che si sviluppa attorno a determinate caratteristiche. Tuttavia la sua specificità tende a volte a isolarla, a far percepire il modello cooperativo come un mondo a sé, poco interagente con il resto del sistema produttivo e con pochi tratti comuni su cui discutere. Vi è un eccesso di attenzione sul modello organizzativo a scapito del prodotto o servizio effettivamente offerto, come se l'essere cooperativa a priori determinasse alcuni aspetti legati al prodotto. Di fatto questo non è vero: non vi è differenza tra un vino prodotto da un'azienda agricola e quello di una cooperativa agricola, se non sulla differenza di qualità che può esserci tra due vini. Non c'è differenza se il prodotto che avete acquistato *online* ve l'ha portato a casa un corriere di una grande catena o di una cooperativa che fa logistica e trasporti. La differenza la fa il fatto che il prodotto arrivi o meno. Non c'è infine differenza alcuna se l'infermiere che accudisce l'anziano è dipendente dell'Ulss di competenza o di una cooperativa sociale, pesa invece se quell'infermiere è competente o meno. Tuttavia vi è quasi un automatismo, anche a livello mediatico, sul tema "cooperativa": scatta una categorizzazione acritica, inutile e superficiale, che non permette di analizzare le componenti. Di fatto, nella realtà, c'è molta più comunanza tra i due corrieri che vi portano a casa il prodotto acquistato online – perché condividono gli stessi problemi rispetto alle infrastrutture, ai margini risicati, ai costi di carburanti, piuttosto che tra il corriere gestito dalla cooperativa e la cooperativa sociale che fa assistenza agli anziani.

In questa logica, tornando all'oggetto di questo lavoro, quello che emerge dall'



approfondimento sulla conciliazione è che alcuni tratti, alcune dinamiche interne alle cooperative analizzate, utili a far radicare modelli virtuosi di conciliazione sono replicabili in altri contesti: di fatto il patto fiduciario dentro a Sanithad, o dentro a San Marco, altro non è se non la conseguenza di una visione del lavoro, che punta fortemente su un approccio collaborativo, che riconosce nella stessa collaborazione la contropinta naturale alla spinta competitiva che il mercato richiede e che una cultura ampiamente diffusa vorrebbe egemone anche dentro l'impresa. Quella logica, del tutto irrealistica invero e lontana dalla quotidianità delle imprese, per cui il modo migliore per crescere, competere, saper guadagnare mercati è quello dell'aggressività, della competizione estremizzata, dentro e fuori. Non a caso analizzando la retorica che sta dentro la sfera linguistica che riguarda l'impresa – si pensi banalmente alla produzione mediatica, dai film alle pubblicità – vi è un forte riferimento a temi inerenti l'ambito bellico – la “battaglia con i concorrenti”, “la guerra dei prezzi”, “la conquista di mercati”, “le strategie di vendita” e le competenze importanti, o vendute come tali attono alla fermezza, alla furbizia, all'astuzia, alla compattezza contro qualcuno o qualcosa. Invece, quello che le due cooperative fanno (Costruendo è ancor di più un'estremizzazione di questa visione) è bilanciare la spinta competitiva, utile evidentemente entro certi limiti sia dentro l'impresa che tra imprese, con una forte spinta collaborativa, ancora più utile a sviluppare coesione, spirito di gruppo, compattezza. Non solo, anche a livello scientifico è dimostrato che questo atteggiamento predispone le imprese ad un atteggiamento diverso anche al di fuori, le fa spingere verso sinergie strategiche, verso collaborazioni con altri soggetti, elemento non irrilevante nel contesto attuale (De Toni, Comello 2005). Questa capacità di stringere alleanze è distonica rispetto al contesto in cui le cooperative operano, specie se si guarda al Veneto: è già stato fatto cenno in precedenza a quella spinta individualistica d'impresa presente sul piano prima di tutto culturale, che non è però capace di produrre risultati apprezzabili, non ora quantomeno, dato che la complessità è crescente e strutture aziendali piccole o piccolissime non riescono a reggere la spinta di un sistema globalizzato. D'altronde, se siamo abituati a pensare alle piccole medie imprese come a sistemi iper competitivi tra loro, a ben pensarci le grandi imprese o addirittura le multinazionali creano sinergie costantemente, e affrontano la competizione in collaborazione con altri. Questo tema il modello cooperativo lo conosce bene e lo agisce costantemente, prevalentemente collegando cooperative con altre cooperative. È normale vedere cooperative che collaborano, creano reti d'impresa, anche temporanee, per concorrere a vincere gare e appalti, ma è anche normale vedere cooperative fondersi con altre, crescere per dimensioni e numeri anche connettendosi con altre, creando consorzi. Ne deriva però una visione non positiva dall'esterno, talvolta il sistema cooperativa è tacciato di corporativismo – e non si può escludere che per alcuni tratti possa anche correre il rischio di esserlo -, quasi che la rinuncia alla battaglia *tout court* a favore di scelte collaborative significhi immediatamente connivenze, accordi indicibili o peggio, mentre non

si riesce a cogliere l'elemento virtuoso, quello che permette alle cooperative di reggere di più e meglio le situazioni di sofferenza economica, come gli ultimi anni hanno dimostrato, mantenendo l'occupazione e riuscendo a fare innovazione. È quello che drammaticamente è mancato al sistema dell'artigianato, per esempio, che non è riuscito a sfruttare la sua eccellenza, la grande flessibilità e capacità di adattamento, vittima più delle mancate collaborazioni più che delle ridotte dimensioni (d'altronde, se si provasse a ipotizzare un sistema stabile e governato di collaborazione e sinergia tra artigiani, in un territorio come il Veneto, si starebbe immaginando un colosso economico in grado di reggere il confronto sostanzialmente su scala globale, tanto è diffusa questa tipologia d'impresa).

Questa capacità collaborativa, insita nel modello cooperativo, è mutuabile e replicabile, sia in altri contesti cooperativi, che in tutti gli altri, e l'ambito della conciliazione vita/lavoro ne è un evidente segnale: esula infatti dalle specificità cooperative la volontà di alzare la qualità della vita e del lavoro di chi opera dentro l'impresa, così come è utile a qualunque impresa una forte coesione interna, un livello basso di conflitto dentro l'impresa, a favore di una maggiore compattezza verso l'esterno. Le energie così risparmiate possono essere più produttivamente canalizzate verso l'innovazione dell'impresa, la ricerca di mercati, la progettazione di prodotti più competitivi, di clienti potenzialmente interessati ai nostri prodotti e servizi, perfino il miglioramento della percezione dell'impresa all'esterno. Quest'ultimo aspetto non va trascurato: una grande compattezza dentro l'impresa produce una narrazione comune, genera senso dentro l'impresa, produce senso. Weick parlerebbe di *sensemaking*, utile sia alla piena corrispondenza tra il mio vissuto e quello degli altri dentro l'impresa, ma indirettamente anche a produrre una visione virtuosa verso l'esterno (Weick 97). Di fatto questo tipo di azioni diventano delle modalità e dei canali per fare innovazione, per approcciare in modo diverso la quotidianità in cui l'impresa è immersa, e dentro la quale, i dati sono impietosi in merito, sta facendo fatica, se anche riesce a reggere l'urto della contingenza economica. Probabilmente non è l'unico canale, ma è anche vero che non sembra di cogliere una varietà di strategie possibili tra le quali scegliere, mentre questa sta fornendo fattivamente dei risultati e degli spunti.

### 3.2 CONCILIAZIONE, POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO, INCLUSIONE SOCIALE

Un secondo elemento di sintesi che emerge dallo studio dei casi è quello della necessità di un approccio sistemico all'impresa, se si intende raggiungere degli obiettivi apprezzabili quanto a conciliazione vita/lavoro. L'esperienza di tutte e tre le cooperative descritte in precedenza, ma anche delle altre intervistate per questo lavoro, testimonia l'incrocio della conciliazione con altri due temi cardine del lavoro: le politiche attive del lavoro, intese non solo come il combinato di

norme e provvedimenti attraverso i quali lo Stato tenta di reinserire nel mercato del lavoro le persone, ma più ampiamente le strategie che ognuno, pubblico, privato, impresa, lavoratore, struttura e agisce affinché tutti possano sviluppare la propria professionalità, possano contribuire con la propria produttività, e l'inclusione sociale, intesa come tutte le politiche che promuovono lo sviluppo della persona, ne tutelano le differenze, le specificità, creano contesti specifici non escludenti, adattano le condizioni di lavoro alle esigenze di ognuno. Se non si considerassero questi due aspetti, anzi se non fossero punti fermi, si otterrebbe come risultato una ancor maggiore disoccupazione, con l'aggravante che si tratterebbe di disoccupazione di lunga durata, perché riguarderebbe soggetti fragili, si pensi a San Marco, o soggetti che non riuscirebbero a stare in orari e modalità di lavoro "normali", per moltissimi motivi, si pensi all'esperienza di Costruendo. In questo senso le politiche di conciliazione sono uno strumento che produce inclusione sociale, quindi limita la disoccupazione, sviluppa occupazione (nel caso di Sanithad, ad esempio, questo risultato è direttamente prodotto dalla riorganizzazione dell'impresa). Quindi, uscendo dalla visione soggettiva dell'impresa e spostandosi a quella più larga della collettività, abbassa i costi sociali che il pubblico deve sostenere, ma non solo: se diminuisce la disoccupazione perché aumenta l'occupazione, non perché si scoraggiano i disoccupati, si sostiene il *welfare*, che è meno sotto pressione, si valorizzano le competenze, si garantisce a uomini e donne, prima ancora che lavoratori, reali possibilità di decidere e più ampia capacità di azione in merito al proprio percorso di vita. Questo altro non è se non permettere lo sviluppo di una cittadinanza attiva, della piena realizzazione di un diritto di cittadinanza, sia del singolo, ma tutto sommato, in un modello cooperativo in particolare, anche dell'impresa (Lodigiani, Zanfrini 2010).

Nonostante sia un tema fortemente rilevante, anche sul piano ideale e di senso, questo aspetto è sostanzialmente assente nel dibattito e per trovarlo bisogna cercarlo nelle pieghe del dibattito tutto interno ai *gender studies*, quasi non fosse una priorità per le altre discipline che partecipano alla discussione sulla conciliazione. Tale assenza è di per sé preoccupante, perché dà il segno di una scarsa visione d'insieme e un'iper specializzazione incapace, per definizione, di dare risposte a problemi complessi. Se si assume a sé stante il tema della conciliazione, a sé stante quello dell'inclusione sociale, a sé stante quello delle politiche attive del lavoro non si ottengono risultati apprezzabili, spesso non se ne ottengono proprio. In questo senso parlano chiaro le notevoli risorse investite dalle amministrazioni pubbliche – prevalentemente Regioni e Province, perché titolari di queste competenze – negli ultimi anni. A fronte di una crescente disoccupazione, che ha espulso dal mercato del lavoro prima i soggetti più fragili, quanto a condizioni e tutele, quindi le donne, poi tutti gli altri, la risposta è stata quella da una parte di rafforzare gli ammortizzatori sociali, strategia che ha sostenuto nei fatti in prevalenza i maschi adulti – i "*male bread winner*" –, dall'altra di finanziare progetti specifici di riqualificazione professionale. Trascurando la prima azione – pensata

comprensibilmente per sostenere i redditi delle famiglie, la seconda si è innestata dentro un contesto che stava escludendo dal mercato del lavoro i lavoratori più fragili, i giovani, per esempio, ma anche i profili generici o lavoratori con delle difficoltà e le donne, cioè quelle che sopportano i principali carichi di cura dentro le famiglie. Nonostante questo gli interventi pubblici non miravano a riqualificare profili professionali e contemporaneamente a facilitare conciliazione vita/lavoro e inclusione sociale, di fatto aprendo a possibili spazi di ricollocamento solo per soggetti "senza esigenze", cioè disponibili a lavorare, quasi senza precondizioni. Lasciavano questi aspetti alle imprese, le quali, dentro un contesto drammatico di indeterminatezza, calo dei fatturati e prospettive negative non hanno pensato nemmeno per un momento che dentro la conciliazione ci potesse essere un parte delle risposte che andavano cercando (d'altra parte, perché avrebbe dovuto pensarlo, visto che non l'avevano mai fatto?). Questo quadro tuttavia non ha prodotto risultati apprezzabili. Se vi è in questa fase un piccolo segnale di ripresa, anche occupazionale (e su questo non tutti gli analisti concordano) il merito non è certo da imputare alle politiche pubbliche agite, quanto piuttosto al contesto economico, lo stesso che aveva prodotto la disoccupazione. Ovviamente l'obiezione che si potrebbe avanzare è che se non c'è mercato, non c'è occupazione. Di fatto potrebbe non essere del tutto fondata questa obiezione: i rapporti periodici delle Province, aventi la titolarità dei servizi al lavoro, anche nel pieno della crisi economica hanno sempre rilevato un bisogno occupazionale delle imprese non soddisfatto, che significa che c'erano imprese che avrebbero assunto dei profili ma che non riuscivano a trovare persone aventi quei profili professionali e interessate o disponibili ad essere assunti. Non c'è ovviamente nessuna certezza circa la corrispondenza di questi dati con l'assenza di politiche sistemiche tra conciliazione, inclusione sociale e politiche attive del lavoro, ma non è nemmeno possibile escludere che per alcuni di quei profili, si pensi a lavori tipicamente "femminili" (il tessile, innanzitutto), le difficoltà di incrocio stiano nella distanza tra le richieste di disponibilità larghe cercate dalle imprese e i vincoli di tempo delle lavoratrici, cioè dentro alle logiche di conciliazione. Ma se può essere vero questo ragionamento, non è alle imprese che può essere imputata la responsabilità dei mancati incroci, né alle lavoratrici e lavoratori, quanto all'assenza, a livello di sistema, di logiche di reinserimento lavorativo che tengano conto anche di questioni apparentemente superflue, come quelle della conciliazione. In questo senso la sensibilità del pubblico sembra scemare rapidamente. Di fatto, se si riprendono le categorie della conciliazione attraverso il filtro dei *gender studies*, questo atteggiamento del pubblico è conseguenza di una cultura del lavoro che colloca i temi della conciliazione tra gli accessori, e come tali li ritiene superflui, utili in tempi buoni, non in quelli di crisi. Una cultura che gli stessi studi di genere non avrebbe dubbi nel definire maschilista, nel senso di centrata sugli uomini che lavorano e le donne che si occupano dei carichi di cura, o per usare i termini tipici di questo approccio, dei *male bread winner* e *women care giver*.

Vi è anche un altro punto di vista interessante, collegato all'approccio collaborativo e ai termini della conciliazione connessa all'inclusione sociale e alle politiche attive del lavoro: si tratta di temi intrecciati, sia che si voglia svilupparli assieme, sia che si voglia ignorarli, visto che sono ingredienti di un sistema complesso, non complicato (De Toni, Comello 2005). Tale connessione se sviluppata insieme produce i risultati visti nei capitoli precedenti, per cui in ultima istanza producono cittadinanza, altrimenti spingono verso una maggiore competizione, che non è più virtuosa perché è una competizione sui bisogni, non sulle competenze, impoveriscono letteralmente i contesti collettivi e favoriscono una sorta di "guerra tra poveri", sia che si tratti di competizione per le calanti risorse pubbliche legate ai sistemi di *welfare*, sia che si tratti di politiche pubbliche a favore di uno o un altro settore economico, condizionate dalla pressione di questo o quel settore. Quando la competizione tocca elementi essenziali, vitali per la sopravvivenza dell'impresa, o per la sopravvivenza delle persone è evidente che ciò che si sta mettendo in gioco è di per sé il bene collettivo, cioè lo stesso presupposto fondamentale su cui si basa l'esistenza di un'impresa e la convivenza tra persone. In altre parole, forse meno catastrofiste, spingere solo sulla leva della competizione, senza tenere conto dell'elemento fortemente virtuoso dei processi collettivi, siano essi tra lavoratori, tra imprese, tra cittadini, significa spingere verso la direzione opposta a quella che crea la società per come la si conosce. Non è utile a nessuno. La competizione è utile se spinge ognuno a migliorare il proprio lavoro, a innovare, non lo è se spinge ognuno ad accaparrarsi le poche risorse presenti, a scapito di chiunque.

Questo approccio, che la cooperazione conosce perché è parte del proprio DNA, in realtà è proprio di molti altri contesti sociali, soprattutto di quelli più piccoli, più diffusi, che si reggono su mutualità reciproche. Di nuovo, questo approccio può essere utile a interi sistemi sociali. Le esperienze delle cooperative di comunità, nelle quali una comunità locale trova soddisfazione ai propri bisogni, sono esempi utili. Molte imprese potrebbero trarre notevoli benefici da logiche di questo tipo, anche e soprattutto in termini di innovazione, passando così dalla difesa di posizioni teoricamente acquisite ad ambiti di sviluppo, anche insieme con altri. La forte spinta sulle Reti d'Impresa cui si è assistito in tutti i settori produttivi negli ultimi anni è un tentativo di rispondere collaborativamente a un contesto difficile. L'esperienza della conciliazione vita/lavoro dice che è difficile scommettere sulle reti d'impresa se la stessa logica ad esse sottesa non è presente anche dentro le imprese che compongono la rete.

### 3.3 LA CONCILIAZIONE COME LEVA ECONOMICA

Vi è infine un ultimo tratto che emerge da questo lavoro, tutto sommato il meno teorico e il meno ideale, già emerso in alcuni passaggi ma mai adeguatamente affrontato. Si tratta del tema economico, cioè della discussione presente da mol-

to tempo nell'ambito della conciliazione vita/lavoro circa l'onerosità per l'impresa di politiche di conciliazione. In sintesi si può dire che non solo questo non è vero, se non per la fase di *start up*, ma è anzi vero il contrario, e cioè che i benefici economici per l'impresa sono evidenti, sia sotto il profilo organizzativo, sia da punto di vista economico. Non ultimo, il beneficio economico è anche collettivo, come si può intuire dal capitolo precedente.

Andando con ordine, è utile capire quali sono i vari aspetti che concorrono a far sì che le politiche di conciliazione siano una leva economica in mano al *management* aziendale:

- Dal punto di vista dell'impresa, gli elementi che vanno considerati sono 3: i costi organizzativi esistono solo in fase di *start up*, ma di per sé non rappresentano un costo, quanto un investimento, visto che sono destinati a produrre redditività, attraverso gli altri due aspetti che vanno considerati, cioè il fatto che la conciliazione produce maggiore produttività, abbassa i conflitti dentro l'impresa, spinge a maggiore coesione sociale e propositività (Death, Honey 2001), come dimostrato in particolare dall'esperienza di Sanithad, e il fatto che sono un elemento di *marketing* molto potente, riconosciuto e apprezzato soprattutto da parte degli *stakeholders*, clienti e fornitori compresi. Questi aspetti permettono di rubricare le politiche di conciliazione dentro al capitolo dell'innovazione che l'impresa può sviluppare. Nel contesto attuale in particolare, lasciare lo spazio dell'innovazione solo a quella produttiva, intesa come nuovi o diversi prodotti o servizi da offrire è riduttivo. L'elemento dell'efficienza e innovazione organizzativa è indubbiamente una leva su cui fare forza e affidamento (De Toni, Comello, Ioan 2011). Questa logica apre lo spettro delle opportunità a disposizione delle imprese per fare innovazione. Questo aspetto ha messo in grossa difficoltà molti imprenditori, cooperativi e non negli ultimi anni, perché se si assume l'idea che le leve sulle quali agire per muovere la propria impresa da una situazione di stallo o di difficoltà economica sono solo quelle del prezzo, dell'innovazione su prodotti e servizi e sull'acquisizione di nuovi mercati, è evidente che infinite schiere di tipologie d'impresa non hanno concretamente margini di movimento: imprese fortemente territorializzate, con prodotti e servizi *labour intensive*, quindi spesso con scarsi margini e redditività, e con ambiti di intervento molto specialistici (gli esempi possono essere moltissimi, e vanno dalla cooperativa sociale che fa assistenza agli anziani o che gestisce un asilo nido, fino all'artigiano che fa pitture edili, dal barista al piccolo laboratorio tessile che fa il terzista per grandi marchi) non hanno nessuna possibilità di agire attivamente delle politiche, di tentare di riposizionarsi. Possono, se ne hanno la forza economica e produttiva, tentare di resistere più a lungo possibile, sperando nell'arrivo di una ripresa che restituisca a tutti i fasti del decennio precedente. Tuttavia – su questo gli analisti sono concordi – non arriverà mai tale ripresa, perché sono mutati i paradigmi di riferimento a tal punto che nessuno riprenderà il proprio lavoro così come l'aveva lasciato e alle medesime condizioni. Quelle imprese sono pertanto destinate a essere metaforicamente in attesa di *Godot*, senza altre azioni da poter promuov-

vere. Se invece si assume la prospettiva per cui è possibile fare innovazione anche cambiando il modello organizzativo e le prassi di lavoro, ridiscutendo anche competenze, apportando di fatto innovazione dentro l'impresa anche sul piano societario e gestionale, è ipotizzabile un maggior margine di manovra, potenzialmente generativo all'esterno perché può a quel punto essere il propulsore per altre azioni di innovazione prima difficilmente ipotizzabili.

Dal punto di vista più generale, si torna a quanto visto in parte nel paragrafo 2 di questo capitolo: politiche di conciliazione aprono a una maggiore e migliore occupazione (l'Unione Europea parla in questo senso di "*more and better job strategy*"), perché permettono l'ingresso nel mondo del lavoro di persone che altrimenti sarebbero fuori o ai margini dello stesso, evitano la fuoriuscita di chi lavora, ma non riesce a gestire la propria occupazione in relazione ai carichi di cura che deve sostenere, quindi abbassano i costi del *welfare* e la pressione sullo stesso. Tornando a quanto già trattato in precedenza, ma stavolta concentrando l'attenzione sugli aspetti economici di tali interventi pubblici, va notato come l'assenza di politiche di questo tipo, unitamente alla contingenza socio economica drammatica, abbia letteralmente prosciugato fondi pubblici negli ultimi anni per sostenere politiche improduttive, perché non hanno prodotto reinserimento, bensì sussistenza per chi era a casa. Sia beninteso: non si sta qui affermando l'inutilità di politiche di questo tipo, ma è opinione diffusa tra gli analisti che politiche con queste caratteristiche non possono essere sostenibili né sul lungo, né sul medio periodo, con il risultato che in prospettiva non si potrà disporre di risorse né per politiche che sostengano chi è uscito dal mercato del lavoro, né per quelle che possono produrre lavoro e occupazione. Una prospettiva di questo tipo regge solo se in un tempo breve vi è un ritorno ad una vivacità economica in grado di assicurare gettito. Questo però, senza voler qui entrare nelle dispute tra chi sostiene che un *welfare* di questo tipo sia comunque insostenibile e chi crede sia parte dei cosiddetti "diritti sociali", di fatto non è realistico: nessuno prevede ci possa essere un ritorno ad un'economia florida nel breve periodo, né ci sono elementi per pensarlo. Questo di fatto chiude la questione, nel senso che sancisce l'assoluta insostenibilità di politiche attive del lavoro e di sostegno al reddito come quelle agite negli ultimi anni, a meno di non voler creare una frattura insanabile sul piano generazionale, di più di quanto non si sia già fatto, e non si voglia depauperare un capitale sociale dato dalla mutualità tra generazioni (Boeri, Galasso 2009).

D'altra parte, non è nemmeno ipotizzabile che le politiche di conciliazione siano una questione di cui la singola impresa è chiamata a farsi carico da sola, specie perché rispondono a bisogni collettivi. Né, anche volendo, si può ipotizzare che l'impresa possa dare tutte le risposte. All'impresa, va detto con grande chiarezza, non si può chiedere nulla più che la propria parte nel perseguire obiettivi comuni a tutti. Questa è anche la prima obiezione che viene rivolta da alcuni parlando di politiche di conciliazione e di ricadute economiche positive, più che altro per cercare vie di fuga e scappare dalla questione. In effetti il pubblico non può sfuggire

dal fare la propria parte; il cronico ritardo sui servizi alla prima infanzia che il nostro paese fa segnare, una cultura del lavoro centrata sul maschile, il *gender gap* salariale, il ritardo nelle politiche di sostegno alle famiglie e alla genitorialità sono problematiche e temi che competono al pubblico, a cominciare dal legislatore. Non solo, compete al pubblico l'assegnare risorse per investimenti specifici per le imprese e non solo, per permettere e agevolare gli investimenti delle imprese in questo settore. In questo senso serve un chiaro cambio di rotta, e vanno studiati piani specifici dentro al quadro normativo esistente, ampiamente esaustivo.

Esulando invece da una piega che contrappone ancora una volta imprese, cioè cittadini, allo Stato, cioè ancora i cittadini, aprendo la partita sostanzialmente infinita della disputa per le risorse, è interessante capire qui cosa possono fare le Associazioni delle imprese e quelle dei lavoratori: se la singola impresa non può farsi carico da sola, un insieme di imprese può invece produrre cultura, agire pressione sul pubblico, ma soprattutto sostenere fattivamente le proprie imprese associate nel tentare di agire dei cambiamenti nella gestione del lavoro, nel modello organizzativo applicato e utilizzato, perfino nell'aprire ad una visione del lavoro, del valore dei lavoratori, del peso della qualità del lavoro. L'Associazione lo può fare perché ha gli strumenti a disposizione, gli stessi che non è legittimo chiedere alle imprese di avere, non a tutte quantomeno. Quali sono allora le strategie che un'impresa può mettere in gioco? Se si ripercorre la storia delle Associazioni di Categoria, sarà facile ritrovare gli stessi errori che le imprese commettono nell'avviare politiche di conciliazione: il più banale di questi è quello di pensarsi come capaci di trasmettere nozioni, di voler spiegare a tutti come si devono fare le cose, cioè di agire una politica tipicamente *top-down*. Il tema è stato lungamente trattato in precedenza, parlando di approcci non funzionali e improduttivi. Le medesime argomentazioni possono essere utilizzate in questa fase in modo altrettanto convincente: perché un'Associazione di Categoria, fatta per lo più di tecnici e di rappresentanti delle imprese dovrebbero conoscere meglio delle imprese le leve da agire per risolvere i problemi specifici di ogni contesto produttivo? Perché dovrebbero saperlo fare addirittura meglio del *management* di quelle cooperative? Ovviamente la risposta non c'è, perché non c'è nessuna possibilità che lo possano saper fare. È invece possibile, in questo consiste il fondamentale apporto di competenze e visioni, che possano muoversi secondo due direttrici:

- La prima è quella di favorire lo scambio di buone prassi tra le proprie associate: l'esperienza di Sanithad deve essere patrimonio comune per Legacoop Veneto e per tutte le associate, così come quella di San Marco e di ogni altra cooperativa che sta affrontando questo tema. In questo senso connettere soggetti, costruire reti, fare *networking* deve essere dentro il mandato di ogni funzionario e di ogni tecnico al servizio delle imprese associate. Serve mettere in relazione e far circolare le competenze, le idee, le esperienze. In epoca di predominio della tecnologia digitale, va usato ogni strumento che l'informatica mette a disposizione per



agevolare gli scambi di prassi e di esperienze. Parallelamente, va fatta cultura, formazione, secondo la logica del *long life learning*, cioè secondo il criterio per cui la formazione è continua, è sul campo, ma non solo. Questo l'Associazione di Categoria lo può fare, ne ha gli strumenti, le competenze, il *know how*.

- La seconda direttrice lungo la quale muoversi è quella di fornire alle associate supporto quanto a metodologia e strumenti per la progettazione, implementazione e gestione di politiche di conciliazione. In questo ambito non è possibile l'improvvisazione. Bisogna conoscere non solo gli aspetti gestionali ma anche i meccanismi socio-culturali, sociologici, perfino antropologici sottesi a dinamiche di segregazione nel contesto lavorativo. Non può sfuggire questa parte, spesso bistrattata (nel dibattito citato più volte in questo lavoro, solo i *gender studies* pongono attenzione per esempio alle dinamiche del linguaggio, le altre discipline ignorano, o snobbano, questi aspetti). Non possono essere ignoti o ignorati componenti fondamentali che, se modificati, possono contribuire a strutturare politiche di conciliazione efficaci.

# ALLEGATO 1.

## INDAGINE SULL'ADOZIONE DI BUONE PRATICHE DI PARI OPPORTUNITÀ

Le presenti informazioni costituiranno base di lavoro per la Commissione Pari Opportunità di Legacoop Veneto per il progetto "Realizzazione manuale di approcci positivi alle pari opportunità".

Dati dell'impresa cooperativa:

Cooperativa: .....  
Provincia: .....  
Settore di appartenenza: .....  
Valore della produzione: .....

### Struttura dell'organico<sup>1</sup>

Occupati totali: ..... di cui donne: ..... uomini: .....

Età	Fascia 20-30 anni	Fascia 31-40 anni	Fascia 41-50 anni	Fascia oltre 51 anni
Numero lavoratori uomini				
Numero lavoratori donne				

Qualifiche del personale	Totale	Uomini	Donne
Operai			
Impiegati			
Quadri			
Dirigenti			

<sup>1</sup> Nel calcolo degli occupati devono essere computati sia i soci lavoratori che i lavoratori non soci, senza alcuna distinzione

Tipologia di contratto:	Totale	Uomini	Donne
Tempo indeterminato			
Tempo determinato (numero di posizioni presenti durante l'anno)			
Part time			
Altre forme contrattuali (collaborazioni, apprendisti, liberi professionisti, job sharing, tirocini, stagisti ecc.)			

Componenti direzione aziendale	Totale	Uomini	Donne
Direzione aziendale			
Direzione tecnica			
Direzione amministrativa			
Direzione acquisti			

Componenti direzione aziendale	Totale	Uomini	Donne
Direzione commerciale			
Direzione del personale			
Altre direzioni (indicare)			

Componenti C.d.A.	Totale	Uomini	Età media	Donne	Età media

La cooperativa è presieduta da una donna?

[ ] si / [ ] no

Se sì, indicare l'età .....

e la scolarizzazione .....

La cooperativa ha un vicepresidente donna?

sì /  no

Se sì, indicare l'età .....  
e la scolarizzazione .....

## Sistemi di gestione/strumenti di rendicontazione

La cooperativa ha adottato uno dei seguenti strumenti:	Sì	No	In Corso
Sistemi di gestione per la qualità ( <i>ISO 9001</i> )			
Sistemi di gestione della sicurezza ( <i>OHSAS 18001; LINEE GUIDA UNI INAIL</i> )			
Sistemi di gestione della responsabilità sociale ( <i>SA 8000; ISO 26000</i> )			
Sistemi di gestione ambientale ( <i>ISO 14001</i> )			
Bilancio sociale			

In cooperativa è attivo un progetto PARI OPPORTUNITÀ

52

sì /  no

Se sì in che forma/modalità? .....  
.....  
.....  
.....  
.....

Sono stati attivate azioni specifiche a tutela delle pari opportunità o per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro all'interno della cooperativa?

Guida per la compilazione dei quesiti:

[ **Mai** ] La casella andrà barrata qualora l'azione proposta non sia mai stata applicata.)

[ **Attivata solo qualche volta** ] La casella andrà barrata qualora l'azione proposta sia stata applicata in cooperativa in casi eccezionali, o comunque vi sia stata la possibilità di attuarla solo qualche volta.

[ **Attivata spesso** ] La casella andrà barrata qualora l'azione proposta venga ap-

plicata sistematicamente o comunque vi sia stata la possibilità di attuarla spesso.  
**[ Anche se mai attivata, l'azione Le risulterebbe applicabile... Per il personale d'ufficio ]** La casella andrà barrata qualora l'organizzazione della cooperativa permetta l'attivazione dell'azione proposta per il personale che opera in ufficio.

**[ Anche se mai attivata, l'azione Le risulterebbe applicabile... Per il personale dei servizi: ]** La casella andrà barrata qualora l'organizzazione della cooperativa permetta l'attivazione dell'azione proposta per il personale dislocato nei cantieri/servizi.

Azioni	Mai	Attivata solo qualche volta	Attivata spesso	Anche se mai attivata, l'azione Le risulterebbe applicabile...	
				Per il personale d'ufficio	Per il personale dei servizi/cantieri
1. Orario di lavoro					
1.1 Part time verticali					
1.2 Part time orizzontali					

Azioni	Mai	Attivata solo qualche volta	Attivata spesso	Anche se mai attivata, l'azione Le risulterebbe applicabile...	
				Per il personale d'ufficio	Per il personale dei servizi/cantieri
1.3 Orario flessibile					
1.4 Accordo tra lavoratori per garantire la copertura dell'orario di ufficio/turni di lavoro					
1.5 Flessibilità entrata/uscita					
1.6 Utilizzo Banca ore					
1.7 Possibilità del Telelavoro, con adeguato supporto tecnico					
1.8 Altre forme di lavoro da casa con adeguato supporto tecnico ( <i>specificare</i> )					
1.9 Possibilità di non prestare servizio di lavoro notturno oltre le previsioni di legge ( <i>compimento dei 12 mesi del figlio/a</i> )					

				Anche se mai attivata, l'azione Le risulterebbe applicabile...	
Azioni	Mai	Attivata solo qualche volta	Attivata spesso	Per il personale d'ufficio	Per il personale dei servizi/cantieri
1.10 Possibilità di utilizzare al rientro dal congedo parentale un periodo di part time ( <i>ulteriore alle ore di allattamento previste dalla normativa</i> )					
1.11 Possibilità di usufruire del congedo parentale per i padri/ sostegno alla paternità attiva					

				Anche se mai attivata, l'azione Le risulterebbe applicabile...	
Azioni	Mai	Attivata solo qualche volta	Attivata spesso	Per il personale d'ufficio	Per il personale dei servizi/ cantieri
1. Disponibilità di spazi					
2.1 Disponibilità di uno spazio per la consumazione di pasti					
2.2 Disponibilità di una stanza per allattamento					

				Anche se mai attivata, l'azione Le risulterebbe applicabile...	
Azioni	Mai	Attivata solo qualche volta	Attivata spesso	Per il personale d'ufficio	Per il personale dei servizi/ cantieri
2.3 Disponibilità di spazi temporanei ad utilizzo dell'infanzia, al bisogno					
2.4 disponibilità di spazi per pranzi con i familiari					

				Anche se mai attivata, l'azione Le risulterebbe applicabile...	
Azioni	Mai	Attivata solo qualche volta	Attivata spesso	Per il personale d'ufficio	Per il personale dei servizi/ cantieri
3. Servizi a supporto					
3.1 Organizzazione centri estivi					
3.2 Baby sitter a chiamata					
3.3 Personale di cura a chiamata					
3.4 Nido aziendale					
3.5 Possibilità di effettuare acquisti di generi alimentari e non on line con consegna in ufficio					

				Anche se mai attivata, l'azione Le risulterebbe applicabile...	
Azioni	Mai	Attivata solo qualche volta	Attivata spesso	Per il personale d'ufficio	Per il personale dei servizi/ cantieri
3.6 Supporto nello sbrigare pratiche familiari (pagamenti, acquisti di farmaci, ritiro certificati etc)					
3.7 Servizi di informazioni sui servizi/opportunità comunali per la famiglia					
3.8 Servizi di informazioni su permessi studio, aspettativa, permessi 104, permessi per assistenza familiari					

Azioni	Mai	Attivata solo qualche volta	Attivata spesso	Anche se mai attivata, l'azione Le risulterebbe applicabile...	
				Per il personale d'ufficio	Per il personale dei servizi/cantieri
4. Convenzioni					
4.1 Convenzioni con palestra					
4.2 Convenzioni con SPA/centri di benessere					
4.3 Convenzioni con Servizi di trasporto					
4.4 Convenzioni con Car sharing					
4.5 Convenzioni con Nido aziendale					
4.6 Convenzioni con Centri Estivi					

Azioni	Mai	Attivata solo qualche volta	Attivata spesso	Anche se mai attivata, l'azione Le risulterebbe applicabile...	
				Per il personale d'ufficio	Per il personale dei servizi/cantieri
5. Altro					
5.1 Festa aziendale con le famiglie					
5.2 Misure di formazione per personale in part time					
5.3 Aiuto nella ricerca di un alloggio					
5.4 Comunicazione con i lavoratori/trici decentrati/e					

Altre azioni in atto (*specificare*):

.....

.....

.....

.....

.....



Il regolamento prevede azioni specifiche a tutela delle pari opportunità o per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro?

[ ] si / [ ] no

Se si in che forma/modalità? .....

.....

.....

.....

*La ringraziamo per la collaborazione*

Timbro e Firma

.....

La Commissione Pari Opportunità di Legacoop Veneto ai sensi ed in conformità con l'art. 13, D. Lsg. 30 giugno 2003 n. 196, informa che i dati raccolti con la presente scheda sono destinati ad essere archiviati elettronicamente e manualmente nel pieno rispetto dei dettami normativi vigenti e potranno essere oggetto di trattamento solo ed esclusivamente da parte dei membri del gruppo di lavoro della Commissione Pari Opportunità di Legacoop Veneto appositamente incaricato al trattamento dei dati socio – economici. Tali dati, oggetto della raccolta, non saranno usati per ulteriore comunicazione e diffusione diretta. Titolare del trattamento dei dati è la Commissione Pari Opportunità di Legacoop, il responsabile della privacy è Legacoop Veneto, con sede a Marghera – Via Ulloa, 5 Marghera (VE).

Con la sottoscrizione della presente, l'interessato esprime libero consenso ai trattamenti indicati

L'interessato (Firma)

.....

# ALLEGATO 2.

## CODICE COOPERATIVO

## FARE L'IMPRESA DEL NUOVO MILLENNIO

RELAZIONE DI ADRIANO RIZZI PRESIDENTE DI LEGACOOOP VENETO  
Padova, 2 dicembre 2014

Serve indubbiamente uno sforzo straordinario, che implica assunzione di responsabilità per noi tutti, affinché la cooperazione interpreti seriamente quella parte del Paese che non si rassegna, che reagisce, che è pronta a trovare soluzioni e ad organizzarsi per metterle in pratica insieme.

Care cooperatrici, cari operatori,

un sincero grazie per la vostra partecipazione ai nostri lavori di oggi.

Un altrettanto sentito ringraziamento ai gentili ospiti che hanno accolto il nostro invito e ci onorano della loro presenza.

58

La nostra assemblea congressuale chiude un mandato che ha attraversato interamente la lunga crisi economica, così da restituirci per il futuro, almeno prossimo, un complesso quadro socio-economico di riferimento.

L'Italia resta un Paese in recessione, praticamente maglia nera d'Europa. Gli ultimi dati Istat (andamento del terzo trimestre) delineano il persistente stato di difficoltà della nostra economia. Pil ancora in contrazione (- 0,4% rispetto ai dodici mesi precedenti), un dato più o meno confermato per fine anno. La recessione dura ormai da tre anni: di fatto l'Italia è tornata ai livelli di Pil sui quali poteva contare nel 2000. Gli altri paesi dell'Eurozona crescono, seppur moderatamente; il dato permane dunque preoccupante, con l'auspicio - di tutte le categorie economiche - che non impatti anche sull'anno che verrà.

La domanda interna debole e il rallentamento del commercio mondiale hanno condizionato anche il percorso di crescita dell'economia del nostro Veneto, che aveva mostrato tra fine 2013 ed inizio anno qualche segnale di ripresa. Le analisi fornite dalla Banca d'Italia evidenziano come la produzione industriale abbia rallentato, pur in presenza di fatturati in timida ripresa grazie alle vendite all'estero. Di conseguenza non aumentano gli investimenti, che rimangono improntati a cautela. Nessun segnale di ripresa nel disastroso settore delle costruzioni e il

comparto dei servizi ha registrato, complessivamente, una riduzione dei livelli di attività su cui ha pesato la stagnazione dei consumi interni. L'occupazione resta ai livelli minimi raggiunti a fine dell'anno scorso con un incremento delle forme contrattuali temporanee. Il tasso di disoccupazione non migliora, anche per l'elevato numero di procedure di crisi aziendali.

Il 2015 rimane la scommessa dell'attuale Governo, con un obiettivo di crescita pur modesto (comunque sotto l'1%) da raggiungere attraverso legge di stabilità e riforme. Importante sarà l'effetto del cuneo fiscale, che porterà ad un effettivo abbassamento delle tasse sul lavoro: non sarà un intervento risolutivo, ma è comunque un buon passo in avanti.

Da qui anche noi vogliamo ripartire, pensando in positivo. Confortati, almeno parzialmente, da alcuni dati relativi all'andamento delle nostre cooperative.

Le quasi 400 imprese di Legacoop Veneto rappresentano 445.205 soci (erano 341.708 nel 2009); gli addetti sono 27.746 contro i 27.152 del 2009, con un incremento negli anni più duri della crisi del 2,14%: un aumento che, se confrontato con l'andamento complessivo dell'occupazione nella nostra regione (-5% nel 2013 in confronto al 2009), testimonia come la cooperazione veneta sia riuscita non solo a non perdere occupati, ma addirittura a creare nuovi posti di lavoro. Questo è stato fatto sacrificando le marginalità (e quindi utili) e anche, in alcuni casi, le riserve patrimoniali.

Dal 2009 ad oggi vi sono state anche diverse procedure di chiusura ma all'altra parte hanno aderito 106 nuove cooperative, quasi tutte anche neocostituite.

Nello stesso periodo, il valore della produzione è passato da 2 miliardi e 490 milioni di euro a 2 miliardi e 633 milioni: con un incremento di oltre 143 milioni pari ad un +5,77%. E anche questo è un dato positivo se confrontato con l'andamento del Pil del Paese e dello stesso Veneto nel medesimo periodo. Il tutto naturalmente con luci ed ombre, in relazione ai diversi settori di attività: per un approfondimento specifico, utile anche al dibattito odierno, abbiamo voluto allegare alla relazione alcune schede che illustrano con più dettaglio la situazione di Legacoop Veneto che consegniamo al termine di questo mandato.

Si evidenziano andamenti positivi per l'agroalimentare, il consumo, i servizi e, soprattutto, il sociale. Le cooperative operanti nel sociale hanno registrato, sempre nel periodo 2009-2013, un aumento del valore della produzione pari al 18,78% a dimostrazione che, anche in questa regione, la cooperazione sociale è perno fondamentale del sistema di welfare: un patrimonio, purtroppo, molto spesso sottovalutato e poco valorizzato da chi è chiamato a svolgere importanti funzioni di direzione politica.

Il settore della grande distribuzione ha visto, nel medesimo periodo, una notevole

attività attraverso l'apertura di nuovi punti vendita, la conclusione di importanti e positivi processi di accorpamento e di razionalizzazione della rete (l'ingresso di Coop Veneto in Coop Adriatica) e l'acquisizione, proprio negli ultimi mesi, di importanti catene distributive da parte di Conad.

Di contro, un po' tutti gli indicatori segnalano una flessione nel settore della pesca ed una, invece, ben maggiore e consistente diminuzione dell'attività nell'ambito della cooperazione di abitanti. Per le cooperative della pesca voglio ricordare l'irrisolta questione degli sgravi di Chioggia e Venezia, che coinvolge anche cooperative ed imprese non in forma cooperativa di altri settori: non possiamo non chiedere ancora una volta un deciso intervento del Governo, per risolvere una vertenza rispetto alla quale le nostre cooperative non soltanto non hanno alcuna responsabilità, ma ora rischiano la sopravvivenza solo per aver legittimamente utilizzato una norma della Stato italiano.

In grave difficoltà anche per le nostre cooperative è il settore delle costruzioni: il periodo 2009-2013 è stato drammatico e caratterizzato da una generale diminuzione dei soci, degli addetti e del valore della produzione: importanti cooperative hanno avviato procedure concorsuali così come è avvenuto a livello nazionale. Lo stato di crisi è evidente, chiediamo anche qui al Governo di prenderne atto e di mettere a disposizione strumenti straordinari, analogamente a quanto è stato fatto per altri settori. Non vi è alcun futuro possibile se non si sbloccano i lavori per realizzare infrastrutture e per contrastare il rischio idrogeologico, se il credito non viene assicurato, se non si smobilizza l'inventario anche attraverso la trasformazione in edilizia con finalità sociale, se non si interviene sul patto di stabilità almeno sul fronte delle spese per investimenti e per interventi quali, ad esempio, quelli finalizzati al recupero del dissesto idrogeologico.

Dinamiche più positive si registrano, invece, nel settore industriale che è riuscito, dopo la fase durissima del periodo 2008-2010, a riorganizzarsi: anzi, proprio a partire dal 2010 possiamo contare importanti operazioni di Workers BuyOut realizzate da Legacoop Veneto che stanno dando vita ad una nuova generazione di cooperazione industriale nella nostra regione, caratterizzata da un elevato livello di capacità imprenditoriale e di professionalità, da un buon grado di patrimonializzazione e da una forte propensione all'export.

In questi anni è cresciuto anche il peso delle mutue assicuratrici e, in generale, dei sistemi integrati attraverso i quali la cooperazione offre prodotti di copertura assistenziale ed assicurativa ai soci e al mercato, a dimostrazione della capacità del nostro sistema di saper cogliere una domanda crescente, appunto quella dell'integrazione della copertura sanitaria ed assistenziale, che il settore pubblico fatica sempre di più a garantire.

Un ruolo importante, infine, è giocato dal nostro sistema assicurativo e bancario, che con la sua rete di agenzie e di filiali sviluppa un valore della produzione di circa 800 milioni di euro, occupando oltre 700 addetti.

Questa è la realtà della nostra cooperazione nel Veneto, in un contesto regionale e nazionale stagnante o in decrescita, e uno scenario dunque non particolarmente favorevole allo sviluppo economico delle imprese. Ed è in questo contesto che Legacoop pone al centro del suo dibattito congressuale il ruolo dell'impresa cooperativa nel prossimo futuro, sottolineando le implicite difficoltà, ma accettando al contempo la sfida e rilanciando le potenzialità del suo modello.

E' necessario un riposizionamento espansivo, attraverso un progetto di sviluppo che analizzi e superi criticità e limiti valorizzando le nostre capacità imprenditoriali. Anche se indebolito dalla crisi, il patrimonio professionale delle nostre imprese rappresenta, infatti, una risorsa da cui partire, non senza un necessario lavoro di innovazione. Poiché, se pure gli innegabili ritardi del nostro paese abbiano influito negativamente sul sistema produttivo (carenza di infrastrutture, eccesso di burocrazia, lentezze della giustizia, mercato con regole che non sempre garantiscono trasparenza né efficienza), non possiamo non rilevare anche alcune criticità del sistema imprenditoriale: ridotta dimensione aziendale, scarsa innovazione, poca flessibilità nelle specializzazioni, ed anche modelli di governance non sempre efficienti e al passo con le necessità di cambiamento indotte dal mercato.

La cooperazione ha forse conosciuto gli effetti economici della crisi un po' più tardi degli altri, ma ne sta via via sperimentando pienamente il significato: interi settori strangolati tra strette creditizie, contrazione dei consumi e contenimento della spesa pubblica. Ne conseguono fatturati in calo, bilanci con risultati sempre più marginali o negativi, che rendono problematici investimenti e politiche di rilancio.

A volte, è giusto segnalarlo, le cooperative ci hanno messo del loro: atteggiamento attendista, ritardi nel prender atto delle mutate situazioni del mercato e difficoltà nell'assumere decisioni appropriate, mettendo anche a nudo una certa innegabile allergia ai cambiamenti, sia a livello di impresa che a livello individuale.

E quindi è oggi necessaria una fase nuova anche per la cooperazione, per superare e andare oltre un'esperienza storica comunque importantissima e riposizionarsi, innanzitutto come sistema di imprese, con un progetto di crescita proiettato al futuro. Partendo naturalmente dai suoi punti di forza e cogliendo quei segnali positivi che pur nelle difficoltà in questi anni ci sono stati: mantenimento del livello occupazionale e comunque un buon indice di natalità delle cooperative.

Non si possono infatti non sottolineare i risultati di molte imprese che hanno comunque saputo, anche in un periodo di crisi, dimostrare capacità non solo di

resistenza, ma anche di sviluppo, di innovazione e di crescita.

Va evidenziato come il sistema cooperativo abbia saputo rispondere più e meglio delle imprese private e come la presenza di cooperative sul territorio abbia garantito coesione sociale privilegiando l'occupazione e sacrificando, come si è detto, redditività d'impresa; nonostante i tagli, i ritardi dei pagamenti e la caduta di scenari importanti dell'economia italiana.

Per tutto questo, le cooperative restano un modello d'impresa da promuovere e sostenere.

E il primo punto di forza sono i nostri valori: la mutualità interna ed esterna, la patrimonializzazione, l'intergenerazionalità, rappresentano alcuni di quegli elementi di distinzione che sono quanto mai utili per rispondere alle sfide economiche (globali) e a quelle sociali (locali), e che fanno delle cooperative l'impresa che più facilmente può rispondere ai bisogni delle comunità in cui opera, alla forte domanda di democraticità e di partecipazione espressa oggi dalla società, anche se con forme diverse rispetto al passato.

La cooperazione può dare una risposta efficace: è parte importante del tessuto socio-economico del Paese, con i suoi milioni di soci, la sua presenza capillare nel territorio, la qualità e in molti casi la leadership di mercato di molte delle sue imprese.

Dobbiamo quindi potenziare, anche grazie al progetto dell'Alleanza delle Cooperative Italiane, una percezione positiva della nostra identità, soprattutto in un momento in cui si palesa una forte crisi delle rappresentanze. Serve una più efficace modalità di comunicazione, sfruttando le nuove tecnologie per valorizzare appieno tutte quelle iniziative di mutualità esterna che vedono le nostre cooperative impegnate in moltissimi progetti culturali, educativi, assistenziali, in tante aree del nostro Paese. Anche per contrastare quell'immagine negativa che ci viene restituita da campagne mediatiche che spesso distorcono fatti e circostanze. Certo, non mancano casi in cui vi sono nostre responsabilità, ed episodi che hanno visto coinvolte alcune nostre imprese sicuramente non aiutano.

Allo stesso tempo, va rafforzato il rapporto tra associazione e cooperative. Con un maggior coinvolgimento ed una maggior responsabilizzazione dei dirigenti, e non solo di essi, alla partecipazione agli organismi associativi; ci attendiamo, in questo senso, una spinta propulsiva di giovani operatori, che auspichiamo siano sempre più coinvolti, a partire dalla governance delle stesse imprese. Ascolteremo oggi alcune proposte e richieste da parte del gruppo dei giovani operatori che ha lavorato in questi mesi su queste tematiche.

E la reputazione cooperativa va rafforzata anche attraverso un nuovo modo di interagire con le istituzioni e con la politica; solo un reciproco rispetto di ruoli e

competenze che valorizzi le responsabilità di ognuno può contribuire ad assolvere i difficili compiti cui siamo chiamati: è necessario far ripartire l'economia, i consumi, creare nuova occupazione.

Dobbiamo sottolineare con forza che in nessun caso può esser anche solo semplicemente percepita una cooperazione che vive o sopravvive più grazie a rapporti politici istituzionali che per la qualità delle proprie imprese.

Tutto questo consentirà anche di evitare distorsioni nei rapporti tra istituzioni, politica e imprese: distorsioni che hanno generato, anche nel recente passato, episodi di mala gestione della cosa pubblica fino a sfociare in gravi vicende giudiziarie.

E la legalità è un altro tema centrale per Legacoop, a partire dalla trasparenza delle azioni delle proprie associate: servono regole chiare di comportamento, da rispettare e far rispettare; per questo motivo dobbiamo tutti esser impegnati in un'azione di revisione di regolamenti e di strumenti che consentano una maggior efficacia nell'agire anche in via preventiva.

Ma un contributo deve essere dato anche dalle Istituzioni e dai loro strumenti di controllo, sia a livello nazionale che a livello locale. Faccio solo due esempi.

E' indispensabile intensificare il contrasto alle cooperative irregolari: significa individuare e sanzionare quelle imprese che non rispettano i contratti collettivi di lavoro, che non hanno alcun rapporto con la base associativa e che - come stanno dimostrando recenti inchieste nel settore della logistica - spesso sono solo veicolo di evasioni fiscali e contributive, oltre che di sfruttamento dei lavoratori.

Il secondo esempio riguarda le gare d'appalto: riteniamo che debba essere prevalente la scelta di procedure con i criteri dell'offerta economicamente vantaggiosa, che tenga in giusta considerazione la qualità dei servizi richiesti. Gli appalti al massimo ribasso costringono le imprese a combattere una guerra tra poveri, ma soprattutto inducono a risparmiare sul costo del lavoro e ad incidere complessivamente sulla qualità del servizio erogato.

Sappiamo bene che le Regioni hanno subito tagli importanti: la riduzione delle risorse richiederà tuttavia anche agli amministratori veneti una maggiore capacità di scelta e di innovazione. Prendere la strada di una spending review tradotta in una semplice riduzione delle tipologie, dell'entità e del prezzo riconosciuto a fronte dell'effettuazione di servizi pubblici affidati alle cooperative, significherebbe affossare imprese che da decenni svolgono il proprio lavoro con qualità e rispetto dei contratti. Poiché in ogni caso con questa riduzione di risorse bisognerà fare i conti, ne consegue che il rapporto tra gli Enti Locali (e le loro emanazioni) e le cooperative dovrà mutare ed assume sempre più i tratti di un partenariato, in cui il pubblico abbia più una funzione di programmatore e supervisore dei servizi

pubblici e meno quella di produttore e gestore. E' quindi questo sforzo di concezione innovativa del rapporto tra pubblico e privato che ci attendiamo dalla politica regionale, dagli Enti Locali in genere, e dai loro amministratori.

Tra qualche mese il Veneto si recherà alle urne. Ci auguriamo, innanzitutto, che non si ripeta quanto verificatosi alle recenti elezioni regionali, testimonianza di un distacco enorme tra i cittadini e la politica. Un dato che ci preoccupa anche per la tenuta democratica del Paese.

Ciò premesso, senza l'ambizione di voler dettare agende politiche, indico alcune priorità.

1. E' necessario far ripartire gli investimenti anche in Veneto: investimenti sulle infrastrutture (ne parliamo nelle schede allegate), sul recupero idrogeologico del territorio, sull'innovazione tecnologica ed informatica. Per fare questo va razionalizzato il piano degli investimenti anche riducendo gli ancora troppi soggetti oggi chiamati in causa; qualora le risorse - sommate ai sempre minori trasferimenti - non dovessero essere sufficienti, Legacoop Veneto ritiene che una tassa di scopo potrebbe essere utile e non dovrebbe fare paura se finalizzata a creare innovazione e crescita economica. Una tassa di scopo, sia chiaro, definita nelle finalità e nei tempi di utilizzo. Pena la sua restituzione ai cittadini.
2. Progettazione europea 2014-2020: l'ammontare delle risorse a disposizione è veramente importante. Non si perda questa grande occasione per innovare il Veneto. Meno convegni e seminari e più progetti concreti e misurabili.
3. Il Veneto ha rappresentato negli anni un'eccellenza nell'ambito dei servizi socio-sanitari ed assistenziali. Il nuovo Governo regionale guardi alla cooperazione sociale, alle forme di assistenza integrativa, alle Mutue assicuratrici come a dei partner ideali per garantire - a fronte dei tagli che arrivano e arriveranno dal Governo nazionale - il medesimo livello di servizi, e possibilmente per incrementarlo. Ribadiamo, anche a fronte di recenti e pretestuose polemiche sollevate da qualche politico in cerca di notorietà, il valore e l'importanza della Legge regionale 23/2006 che parla di funzione pubblica della cooperazione sociale e che prevede che gli Enti Pubblici possano, anche in deroga alla disciplina in materia di contratti della P.A., stipulare convenzioni con le cooperative che svolgono queste attività. Recentemente, è stata approvata dal Parlamento Europeo una Direttiva che prevede che gli Stati membri possano riservare il diritto di partecipazione alle procedure di appalto a operatori economici il cui scopo principale sia l'integrazione sociale delle persone svantaggiate ribadendo così, indirettamente, il valore della nostra normativa regionale.
4. Allo stesso tempo è ormai doveroso liberare al mercato le ancora troppe atti-



vità che i diversi Enti Pubblici svolgono in situazioni di monopolio: il Pubblico deve programmare e regolare, non svolgere attività d'impresa, deve lasciare ai soggetti imprenditoriali questo compito, per poi controllarne con rigore l'efficienza.

5. Sburocratizzare: le imprese non possono più reggere i costi della burocrazia anche degli uffici pubblici: sono costi che non generano Pil ma consumano ricchezze;
6. Il sostegno all'export: aiutare concretamente le nostre imprese che possono e debbono esportare all'estero è necessario, perché all'estero sono i mercati, all'estero è la crescita.
7. Ci auguriamo di avere di fronte degli interlocutori che sappiano cogliere appieno il significato della cooperazione e non ne abbiano invece una visione come di un soggetto marginale e residuale. Non è oggi chiaro purtroppo, proprio a coloro che di cooperazione si dovrebbero occupare, che in Veneto una parte importante dell'economia si sviluppa in forma cooperativa: si pensi all'agricoltura, alla grande distribuzione, alla pesca, ad un sistema di welfare che senza di noi crollerebbe nel giro di qualche giorno. Ed allora, rivendichiamo come la Legge regionale 17/2005 in materia di cooperazione sia una delle migliori normative regionali, prevedendo - tra le altre cose - che la finanziaria regionale Veneto Sviluppo possa entrare quale socio sovventore nelle cooperative, analogamente a quanto già avviene per le imprese private.
8. Abbiamo dimostrato, con le nuove cooperative industriali sorte in questi ultimi anni, che cosa può fare la cooperazione su questo terreno, mettendo risorse proprie e non soldi pubblici. Ci auguriamo di poter trovare, assieme alle Organizzazioni Sindacali, un interlocutore Istituzionale che colga l'utilità di queste operazioni e le inserisca nella sua programmazione di politica industriale;
9. Vogliamo riprendere quella parte derivante dalla vecchia normativa Marcora che, al titolo II, prevede l'istituzione di un fondo speciale per gli interventi a salvaguardia dei livelli occupazionali (con operazioni di sostegno alle start-up e alle nuove imprese, oltre che al loro consolidamento).
10. Infine, ma di estrema importanza, Legacoop Veneto ribadisce il valore della cultura che ancor oggi non riusciamo a valorizzare appieno quale strumento di crescita anche economica.

Ecco, questi saranno i principali punti sui quali noi vorremo confrontarci con chi si candiderà a governare il Veneto dal 2015 per innovare la nostra regione.

E innovazione è anche il denominatore comune delle azioni che la Lega delle Cooperative deve intraprendere per aiutare le sue imprese a raggiungere l'obiettivo di riposizionamento culturale ed imprenditoriale.

Innanzitutto con il progetto dell'ACI. Le ragioni strategiche di semplificazione e rafforzamento della rappresentanza della cooperazione italiana che sono alla base della costituzione dell'ACI sono totalmente condivisibili. Siamo tutti consapevoli della forza di questo obiettivo, così come della sua complessità, delle difficoltà che si incontrano, sul piano generale, nei settori e nei territori, con il risultato che vi sono processi di realizzazione più avanzati e processi più lenti.

Legacoop Veneto ha da subito creduto nel progetto di aggregazione tra le centrali cooperative; nella nostra regione la collaborazione con AGCI e Confcooperative è già da tempo un fatto. Iniziative comuni, interazioni tra imprese, consorzi unitari fino alla fusione di cooperative aderenti ad associazioni diverse, dimostrano quanto i tempi siano già maturi per intraprendere una fase nuova. Vi è un consolidato rapporto di stima e rispetto e una conseguente collaborazione avviata sul piano della tutela degli interessi delle nostre imprese, che ha portato a strumenti condivisi: il Coopform Veneto, il Consorzio Fidi, il Centro Studi Coopersviluppo Veneto, le commissioni provinciali presso le Direzioni del Lavoro, talvolta anche le rappresentanze nelle diverse CCIAA. Resta un ultimo sforzo da fare per superare gli inevitabili ostacoli che ogni processo aggregativo porta con sé. Sono pertanto certo che, dopo i nostri impegni congressuali, anche il Veneto porterà rapidamente a compimento questa prima fase del percorso, con la costituzione del coordinamento ACI regionale. Il nostro documento finale di mandato saprà senz'altro sintetizzare gli obiettivi di questa operazione e definire un programma di lavoro che, attraverso il coinvolgimento delle nostre cooperative, aiuti una rapida evoluzione del progetto. Perché crediamo che il percorso di unità dell'Alleanza sia anche una risposta concreta e positiva alla sfiducia verso le forme mediate di rappresentanza che si manifesta oggi nel Paese e si tocca con mano ogni giorno. Sarà un contributo innovativo proprio se saprà dare - nel confronto tra storie e culture diverse e nella messa in rete di tante esperienze d'impresa - risposte adeguate alle necessità del territorio: a partire da un progetto di innovazione sociale che, incontrando le esigenze e le sollecitazioni di una diversa domanda di welfare, realizzi proposte sostenibili economicamente e di qualità, sviluppi attività produttive in grado di creare lavoro e di consolidare e migliorare quello esistente.

E Legacoop si prepara al raggiungimento di questo obiettivo unitario riflettendo sul proprio modello di governance: l'innovazione richiesta per un riposizionamento della cooperazione parte dal modo in cui governiamo le nostre cooperative e le nostre associazioni di rappresentanza. L'attenzione alla governance delle imprese è decisiva ai fini della valorizzazione della forma cooperativa. Serve un forte impegno per favorire il livello di partecipazione e consapevolezza dei soci,

evitando l'autoreferenzialità dei gruppi dirigenti che, non di rado, ha contribuito alla lentezza di un rinnovamento tanto necessario e ad aggravare, in alcuni casi, situazioni di crisi aziendali, anziché aiutarne la soluzione. Gli stessi progetti di integrazione tra le nostre imprese, tanto invocati quanto poco realizzati, sono spesso frenati da questa autoreferenzialità.

Serve quindi dare una forte accelerazione al rinnovamento dei gruppi dirigenti, attraverso un programma di formazione degli amministratori, a partire da quelli potenziali futuri, ed impegnarsi a costituire figure adeguate, sul piano manageriale e su quello mutualistico. Non si tratta di "rottamare" ma di inserire nelle nostre cooperative nuove visioni, nuove energie, nuovi modi di fare impresa: le generazioni più giovani hanno caratteristiche tali da garantire questo processo. D'altronde uno dei caratteri distintivi della cooperazione è l'intergenerazionalità: non può però questo restare un valore astratto e, soprattutto, non attinente alla governance delle imprese.

Non è un caso se i lavori del pomeriggio si apriranno con la premiazione dei ragazzi e delle ragazze che in questi anni hanno frequentato il Master in Economia della Cooperazione a Bologna. La qualità della formazione sarà quindi essenziale nei prossimi anni; è necessario, a partire dalle buone prassi già avviate, sviluppare anche un più assiduo e costante rapporto con il mondo scolastico e con quello universitario. Ciò consentirà di far conoscere (meglio) la cultura della cooperazione e la sua forma imprenditoriale, i suoi marchi di successo e preparare operatori e manager in grado di farla ulteriormente crescere. Quale miglior strada per affermare la reputazione cooperativa? E proprio in una fase in cui tanti analisti considerano la cooperazione come la forma d'impresa potenzialmente più efficace per affrontare le trasformazioni socio-economiche in atto.

Un altro utile "ripensamento" riguarda i nostri modelli organizzativi. Ritengo che l'obiettivo principale sia quello di una razionalizzazione e semplificazione dell'organizzazione nel suo complesso, accompagnata da una sostenibilità economica, peraltro necessaria a fronte di una riduzione della contribuzione associativa dovuta alla crisi che ha investito le imprese. Su questi obiettivi Legacoop Veneto lavora da tempo con risultati, possiamo dirlo, più che apprezzabili.

Dal 2011 ad oggi Legacoop Veneto ha realizzato gran parte delle indicazioni di mandato uscite dall'ultimo congresso provvedendo a rimodulare la propria struttura organizzativa in funzione delle entrate previste. I costi sono stati ridotti realizzando un equilibrio che ci permette oggi di consegnare al futuro nuovo gruppo dirigente un'Associazione solida dal punto di vista patrimoniale, economico e finanziario. Sono state fatte scelte difficili, senza le quali non sarebbe stato possibile reggere negli anni durissimi della crisi, ma che oggi permettono a Legacoop Veneto di guardare al prossimo futuro con un adeguato livello di serenità.

Scelte, però, dettate anche da linee guida fondamentali, non da decisioni improvvisate, che hanno messo al centro dell'attenzione:

- il ruolo dei settori che meglio rappresentano la dimensione delle nostre associate;
- il superamento di una dimensione provinciale non solo difficilmente sostenibile dal punto di vista economico ma anche superata dal punto di vista della rappresentatività del sistema imprenditoriale e sociale (si pensi all'accorpamento delle Camere di Commercio, all'istituzione della città metropolitana, alle aree vaste che caratterizzano la sanità ed il sociale, all'accorpamento delle centrali di acquisto);
- il consolidamento della presenza delle cooperative nei diversi organi elettivi dell'associazione;
- l'attenzione al tema di genere e al ruolo dei giovani operatori: la contaminazione è senz'altro un valore positivo, va praticata con decisione e mi auguro che anche da questo congresso emergano forti indicazioni in tal senso, sia nella composizione dei nuovi organismi che nella scelta dei delegati che rappresenteranno il Veneto all'assise nazionale di metà dicembre;
- il superamento della separazione delle funzioni: oggi accanto alle funzioni verticali (di settore) il nostro personale svolge anche importanti funzioni orizzontali (relazioni sindacali, credito, servizi legali, revisioni); abbiamo cercato di superare una logica strettamente settoriale a vantaggio di una, più coerente con le dinamiche attuali di integrazione tra le funzioni;
- l'individuazione di linee di sviluppo sovra regionali: l'allargamento dell'ambito di operatività di IsfidPrisma al Friuli Venezia Giulia, la costituzione della rete d'impresa tra Veneto, Emilia Romagna e Friuli Venezia Giulia nei servizi alla pesca, il progetto della costruzione di una rete d'impresa assieme a LegacoopBund Bolzano e a Legacoop Friuli per affrontare la programmazione europea 2014-2020;
- la costituzione del distretto servizi nord est, che ha messo insieme le risorse di Legacoop FVG e Veneto nel settore, senza creare sovrastrutture, beninteso, ma creando condivisione e razionalizzazione dell'esistente: i presupposti di efficacia sono ovvii, ma neppure le cose ovvie sono così facili da realizzare;
- l'investimento nella rete e nella comunicazione;
- la netta separazione tra offerta di servizi ed attività di rappresentanza politico-sindacale. Nel 2011 IsfidPrisma, la nostra società di consulenza e di formazione, chiudeva con un passivo importante. Oggi la società ha non

solo recuperato una situazione di equilibrio economico- finanziario, ma ha individuato bene le sue aree di business, ha creato competenze e professionalità e garantisce un adeguato livello di servizi agli associati e non solo. Ed è a disposizione, Presidente Lusetti, nel difficile lavoro di riorganizzazione del sistema della formazione e della consulenza che attende Legacoop;

- il rispetto del patto associativo, anche dal punto di vista del pagamento delle quote. Legacoop Veneto è stata sicuramente una delle strutture territoriali che con più forza ha chiesto il rispetto della contribuzione ai suoi associati: nel corso del mandato sono state escluse 62 cooperative perché non in regola con le quote contributive. E sono una trentina le cooperative che non partecipano a questo congresso per non aver rispettato gli obblighi contributivi. Attenzione: abbiamo concordato con tutti i soggetti in difficoltà piani di rientro e quanto necessario per resistere alle difficoltà della crisi, ma non accettiamo comportamenti scorretti nei confronti dell'Associazione e nei confronti delle altre imprese.

Abbiamo risparmiato su molte cose in questi anni, consapevoli che le risorse a disposizione sono sempre meno e che vanno gestite con rispetto ed onestà perché arrivano, in gran parte, dalla fatica e dal lavoro dei soci delle nostre associate. Non abbiamo però rinunciato alla formazione: sono dieci i ragazzi e le ragazze che hanno preso parte al Master in Economia della Cooperazione a Bologna ed anche per l'anno accademico 2014-15osterremo la partecipazione di altri sette. Abbiamo investito in formazione interna e per i cooperatori consapevoli, fino in fondo, che questa è la chiave fondamentale per fare al meglio il nostro lavoro.

In conclusione posso dire che i risultati sono stati positivi ma non sono arrivati per caso: sono frutto di programmazione e di lavoro costante, spesso di sacrifici, sono stati ottenuti grazie ad un attento impegno dei colleghi della presidenza e soprattutto della struttura: l'attuale direttore Mognato e quello precedente Davanzo, che oggi lavora a Roma, le segreterie, i responsabili di settore, gli uffici amministrativi e di revisione, tutti i collaboratori. Non posso citarli tutti, ma a loro va un sentito ringraziamento che è un riconoscimento del loro importante contributo. Ed un sincero ringraziamento va anche al mio predecessore Gianfranco Lucatello, che ha consentito un ricambio importante a metà del suo mandato e da cui, come fin qui evidenziato, ho ereditato un percorso di rinnovamento e cambiamento già concretamente avviato.

Sarà certamente compito dei nuovi organismi dirigenti che usciranno da questo congresso proseguire nel percorso ma anche e soprattutto affrontare una fase ancora nuova ed accompagnare gli ulteriori e necessari cambiamenti.

Da un confronto con le nostre cooperative emergono infatti specifiche priorità, a partire dallo sviluppo di uno schema di lavoro pensato in chiave plurisettoriale

e sovra territoriale. Un'associazione, quindi, che dovrà essere più concentrata e organizzata per ambiti e progetti, che accompagna l'attività delle sue imprese, già in molti casi orientate ed impegnate in questa direzione. Certamente qui ritorna il tema del "sistema" cooperativo nel suo insieme, nella sua capacità di far rete, di creare filiere, di integrare capacità e posizionamenti geografici. Non si tratta infatti di ricevere "aiuti" da altre cooperative, quanto piuttosto di creare insieme nuovi modelli di impresa, esplorare nuovi mercati, creare nuove aree di business, potenziarsi per allargarsi al mercato estero, ancora così poco analizzato e praticato dalle nostre imprese. Per fare questo servono però, così come già evidenziato, anche visioni nuove d'impresa, servono *start up* innovative, servono anche "nuove" cooperative. E serve altresì solidità economica e patrimoniale che, in molti casi, si può ottenere solo con una decisa apertura a processi di integrazione senza i quali molte cooperative saranno destinate a svolgere ruoli marginali nel mercato, quando non destinate ad un drastico ridimensionamento se non alla chiusura. Con ricadute, è bene ricordarlo, sull'intero sistema cooperativo, proprio quando è necessario che lo stesso dia il meglio di sé e sia in grado di esprimere pienamente le sue caratteristiche di mutualità, sussidiarietà, accompagnate da altrettante capacità e visioni imprenditoriali. E quindi è più che mai necessario un po' di coraggio sia da parte dell'associazione che delle cooperative: modificare, cambiare, evolversi non è sempre facile, ma credo che oggi sia utile se non inevitabile.

70

Serve indubbiamente uno sforzo straordinario, che implica assunzione di responsabilità per noi tutti, affinché la cooperazione interpreti seriamente quella parte del Paese che non si rassegna, che reagisce, che è pronta a trovare soluzioni e ad organizzarsi per metterle in pratica insieme.

Vi ringrazio ancora. Buon congresso e buon lavoro.

*Adriano Rizzi*  
Presidente di Legacoop Veneto

# ALLEGATO 3.

## IL PATTO COOPERATIVO INTERGENERAZIONALE

Una delle caratterizzazioni del 39° congresso nazionale pensiamo possa essere quella di affrontare, in modo aperto e partecipato, un tema della distintività cooperativa, che a noi pare essere oggi particolarmente importante e nucleo centrale di salvaguardia della reputazione comune cooperativa: l'intergenerazionalità. L'intento non è tanto quello di confezionare codici o regolamenti tanto perfetti quanto, spesso, estranei alla vita delle imprese; l'obiettivo è quello di chiedere alle nostre associate – e di costruire insieme a loro – una serie di efficaci azioni affinché (e soprattutto ora) non si affievolisca quello spirito intergenerazionale che è, per noi, l'essenza valoriale di fondo e la caratterizzazione della qualità della governance nell'impresa cooperativa.

Dal canto nostro continuerà - anche - l'impegno associativo per sviluppare strumenti associativi finalizzati al monitoraggio e allo studio dei trend imprenditoriali quali supporti alle imprese e analisi specifiche sul sistema cooperativo.

Sul pacchetto di proposte finali che il congresso sarà chiamato a valutare, e che auspichiamo venga adottato dalle associate, si potrebbe svolgere un'attività di rilevazione e censimento attraverso la periodica attività di revisione cooperativa.

Per non venir meno all'impegno assunto in premessa proviamo allora a definire modalità di partecipazione e accesso a questa discussione e tematiche di fondo a cui riferirsi.

### LE MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE ALLA DISCUSSIONE

Gli strumenti che metteremo a disposizione per alimentare e sostenere questo confronto saranno i seguenti:

- congressi regionali e provinciali, da cui potranno uscire proposte integrative o emendamenti e integrazioni rispetto alle prime note qui di seguito descritte;
- community di Legacoop, con specifica identificazione della tematica in oggetto;
- profili sui social network aperti da Legacoop nazionale ad hoc, magari su un tema specifico, o pagine Facebook delle articolazioni territoriali o settoriali di Legacoop, dove animare il confronto anche su aspetti particolari;
- portale web Legacoop Nazionale, soprattutto per dare conto – anche attraverso

le posizioni più significative emerse – del procedere del dibattito per contribuire ad animarlo.

L'obiettivo è arrivare al 39° Congresso formulando un pacchetto di proposte che costituiscano un Patto condiviso, specchio del comune sentire della cooperazione italiana su queste tematiche fondamentali.

Alcuni temi per una discussione comune

Si propone di distinguere i contributi in 2 aree di riflessione possibile:

- azioni volte a sviluppare la qualità della governance dell'impresa cooperativa attraverso la promozione di buone pratiche a favore del ricambio generazionale e di genere, che verranno poi proposte alla discussione delle cooperative secondo il principio "adotta o giustifica";
- possibili azioni (anche con il coinvolgimento diretto dell'associazione) a tutela della reputazione comune della forma cooperativa, con particolare attenzione agli aspetti di visione e di proiezione temporale dell'impresa cooperativa.

Buone regole: adotta o giustifica!

## PROMUOVERE IL RICAMBIO INTERGENERAZIONALE E DI GENERE

72

Tra le caratteristiche distintive della forma cooperativa rientra sicuramente il tema di come favorire e/o agevolare il ricambio generazionale, l'assunzione del principio di genere nella determinazione della governance, il rispetto del patrimonio d'esperienza e capacità accumulato dalle persone e la possibilità, per tutti i soci e le socie, di accedere ai compiti di rappresentanza sociale. Per assicurare processi efficaci di ricambio del gruppo dirigente delle cooperative, è bene che le stesse dedichino particolare attenzione:

- alla formazione, anche preventiva, dei suoi potenziali futuri amministratori. Formazione finalizzata a dare la rappresentazione del quadro complessivo dell'impresa, sotto i diversi profili economici;
- alla definizione di regole interne che favoriscano il ricambio generazionale attraverso l'adozione di tetti d'età e limiti ai mandati;
- all'introduzione di criteri per l'elezione negli organi sociali che diano valore alla rappresentazione della base sociale anche in relazione all'appartenenza di genere;
- alla possibilità di garantire oltre al ricambio, la valorizzazione ed il congruo utilizzo del patrimonio di esperienza aziendale e sociale delle persone.

## RENDICONTAZIONE DEI MANDATI



Gli amministratori pro tempore, espressione della fiducia dei soci, hanno come obiettivo primario quello di perseguire la mutualità come oggetto sociale e quindi la rendicontazione e la consapevolezza della base sociale sono il riferimento primo del proprio agire. Di conseguenza si propone che:

- la relazione di cui all'articolo 2545 c.c., con la quale gli amministratori e i sindaci debbono indicare specificamente i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico, divenga oggetto di specifica trattazione da parte degli amministratori anche attraverso l'utilizzo di specifici schemi predisposti da Legacoop;
- nei gruppi societari a controllo cooperativo, le informazioni indirizzate ai soci devono essere tali da metterli in condizione di conoscere e valutare anche quanto di rilevante avviene nelle società controllate, nonché il raccordo tra l'attività di queste e la finalità mutualistica propria della cooperativa capogruppo, utilizzando a tal fine la relazione sulla gestione, prevista dall'art. 2428, e la citata relazione sulla mutualità.

## MODALITÀ DI ELEZIONE E DI SELEZIONE DEGLI AMMINISTRATORI

Ogni cooperativa (anche in relazione alla propria dimensione e allo scambio mutualistico in essere) può istituire, in seno al CdA, un "comitato cariche sociali" a tutela dell'applicazione di sistemi di voto garanti dell'espressione responsabile e libera di ogni socio e a cui affidare, attraverso un apposito regolamento, il compito di:

- definire regolamenti elettorali per far conoscere i candidati a rivestire cariche sociali e adottare modalità atte alla informazione puntuale sul sistema di governance della cooperativa;
- definire modalità di verifica sull'esecuzione dei mandati conferiti agli amministratori;
- istituire forme di rilevazione degli incarichi ricoperti da parte degli amministratori;
- inserire negli statuti o nei regolamenti elettorali limiti o quorum più elevati per la rielezione dopo un certo numero di mandati.

## LA REPUTAZIONE COOPERATIVA: BENE COMUNE

I Codici Etici che tante cooperative si sono dati si sono rivelati, a volte, non sufficienti. Sta qui, forse, un limite di astrattezza nella definizione di tali codici, forse una non piena partecipazione dell'impresa alla definizione di tale regole, e quindi l'affermarsi di un senso di un'estraneità della stessa o un riflesso burocratico nella sua attuazione. Tutto ciò non esaurisce la necessità di tornare a discutere e confrontarci su tali temi. A differenza dell'impresa di capitale, nell'impresa co-

operativa si diviene amministratori per riconoscimento di fiducia e competenza e si riceve il mandato da altri soci aventi uguali diritti ( il principio dell'impresa democratica di persone).

Il sistema di partecipazione e di autogoverno della proprietà diffusa sono dunque la leva per valutare l'operato degli amministratori e mantenere alto il livello di attenzione sul rispetto dei principi distintivi cooperativi, a partire dalla coerenza del patto intergenerazionale. Alimentare la cultura aziendale cooperativa di tali prassi –molto più di qualsiasi regola– è anche il miglior antidoto a comportamenti che possono violare il patto di fiducia esistente tra soci e amministratori.

Il rispetto o meno di tali principi, e la reazione o meno della proprietà diffusa, a comportamenti che tradiscono la fiducia accordata e/o che sconfinano in atti illegali, potranno arrivare sino, dopo approfondita istruttoria, al decadimento dello status di aderente a Legacoop.

# BIBLIOGRAFIA

AA.VV. (2008), *L'ottica di genere nella responsabilità sociale d'impresa*, atti workshop di studio e confronto, Commissione per la Realizzazione delle Pari Opportunità tra uomo e Donna della Regione del Veneto, Venezia

Balbo L. (2008), *Il lavoro e la cura*, Einaudi, Torino

Bimbi F. (2000), *Madri sole. Metafore della famiglia ed esclusione sociale*, Carocci, Roma

Bimbi F. (2003), *Differenze e diseguaglianze*, Il Mulino, Bologna

Boeri T., Galasso V. (2009), *Contro i giovani*, Mondadori, Milano

Cozza M., Gennai F. (2009), *I genere nelle organizzazioni*, Carocci, Roma

Death A., Honey S. (2001), *Consultation on modern workplaces. Extending the right to request flexible working to all: impact assessment I*, UK Government, Londra

De Toni A.F., Comello L. (2005), *prede o ragni?*, Utet, Torino

De Toni A.F., Comello L., Ioan L. (2011), *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza dal basso nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Marsilio, Venezia

Eurostat (2009), *Reconciliation between work, private and family life in the European Union*, Office for Official Publication of the European Communities, Lussemburgo

Goffman E. (1969), *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna

Istat (2008), *Conciliare lavoro e famiglia. Una scelta quotidiana*, Istat, Roma

Leccardi C. (2009), *Sociologie del tempo*, Laterza, Roma-Bari

Macchioni E. (2012), *Welfare aziendale, buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro*, Osservatorio nazionale sulla famiglia, Roma

Oliva S. (2013), *Il tempo ritrovato, percorsi, idee e proposte di conciliazione in Veneto*, Fondazione Nordest per la Commissione per la Realizzazione delle Pari Opportunità tra uomo e Donna della Regione del Veneto, Venezia

Plebani E.M., Lorenzi A. (2009), *Ideare e gestire progetti nel sociale*, Centro

Servizi per il Volontariato della Provincia di Trento, Trento

Quadrelli I. (2012), *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio nazionale sulla famiglia, Roma

Lodigiani R., Zanfrini L. (a cura di)(2010), *Riconciliare lavoro, welfare e cittadinanza*, Sociologia del lavoro n.117, Franco Angeli , Milano

Scinicariello M. (2010), *Il potenziale femminile nelle imprese cooperative: principali risultati della ricerca*, in AA.VV. , *Il potenziale femminile nelle imprese cooperative*, Supplemento al numero 5/6 2010 di Cooperazione Italiana, Edizioni Cooperative, Roma

Sorrenti R. (2009), *Diversity management & work-life balance, vie possibili tra equilibrio personale e competitività aziendale*, in Panetta C. e Romita T.R. (a cura di), *Gender diversity e strategie manageriali per la valorizzazione delle differenze*, Franco Angeli, Milano: 129-151

Weick K. E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano

# APPUNTI

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.





Finito di stampare nel mese di dicembre 2014  
presso la tipografia PressUp di Viterbo  
per conto della casa editrice GenesiDesign.com di Mestre Venezia