

# RAPPORTO 2004-2005

## Qualità del lavoro e condizioni del vivere: un'indagine nell'area modenese



QUADERNO N. 1

Il caso CDC - Coop di Costruzioni



**Coordinatrice del Rapporto:**

Tindara Addabbo

**Comitato scientifico**

Tindara Addabbo

Vando Borghi

Giovanni Solinas

**Segreteria scientifica:**

Enrico Nannini

**Segreteria organizzativa:**

Luca Righetti

Giovanni Romagnoli

**Gruppo di ricerca**

Tindara Addabbo

Vando Borghi

Sara Colombini

Tommaso Fabbri

Gisella Facchinetti

Raffaele Giardino

Enrico Giovannetti

Loris Lugli

Barbara Maiani

Giovanni Mastroleo

Massimo Neri

Giovanni Solinas

## **QUALITA' DEL LAVORO E CONDIZIONI DEL VIVERE: UN'INDAGINE IN PROVINCIA DI MODENA**

*Tindara Addabbo\**

Il cammino di ricerca per la costruzione del rapporto dell'Associazione Mario del Monte 2004-2005 attorno al tema della qualità del lavoro ha inizio nel giugno 2004 e il percorso seguito dal gruppo di ricerca si presenta da subito complesso. La qualità del lavoro è uno dei temi centrali su cui oggi si incentra la riflessione di osservatori e studiosi: da essa dipendono le capacità competitive, le possibilità di crescita e, sotto molteplici aspetti, la qualità del vivere. A chiunque si confronti con questo tema appare evidente la sua natura multidimensionale. Per valutarne le diverse dimensioni, si è costituito quindi un gruppo di lavoro formato da studiosi con differenti competenze disciplinari (economia del lavoro, organizzazione del lavoro, diritto del lavoro, relazioni sindacali, economia industriale, sociologia del lavoro, metodi quantitativi per l'analisi economica) che si è confrontato sul tema utilizzando linguaggi e tecniche diverse atte a rendere conto della sua complessità.

Il disegno del rapporto e il percorso scelto sono il risultato del lavoro del comitato scientifico che ha condiviso in tutto questo periodo strumenti e modalità di operare attraverso una fitta serie di incontri. Il gruppo di ricerca ha individuato nella ricostruzione di studi di caso di imprese operanti nella provincia una modalità di analisi attorno al tema della qualità del lavoro di cui, nel corso del presente ciclo di seminari, si vogliono condividere i risultati per arrivare alla stesura di un rapporto definitivo. Si è dunque scelto di coinvolgere il pubblico in modo attivo avviando una discussione per temi e fornendo di volta in volta i materiali che possono basare la discussione dei temi emersi nel corso dell'analisi e coinvolgendo in questo percorso per ogni incontro anche un esperto esterno per riflettere insieme sui risultati della ricerca.

Parte integrante di ogni studio di caso è stata la somministrazione di un questionario agli occupati sulle seguenti dimensioni:

- l'organizzazione del lavoro (i modelli organizzativi dell'impresa; le politiche di gestione del personale; partecipazione dei lavoratori nell'impresa);
- gli elementi contrattuali e le tutele;
- il contenuto del lavoro, il grado di complessità, formazione e l'apprendimento nell'impresa;
- le retribuzioni e il rapporto tra *effort* e remunerazione, accertando la presenza di eventuali schemi incentivazione all'interno dell'impresa;
- l'ambiente di lavoro; i ritmi, gli orari e l'intensità del lavoro; la sicurezza;
- il grado di partecipazione sindacale.

Su questi aspetti si sono rilevati, assieme ad indicatori oggettivi, anche elementi specifici di valutazione del lavoratore. In questo ambito, rivestono particolare interesse, le valutazioni relative alle possibilità di carriera, al grado di soddisfazione nei confronti del lavoro, al contenuto formativo del lavoro svolto, alla condivisione degli obiettivi dell'impresa, al grado di conciliazione del lavoro con gli impegni familiari. A questo fine l'indagine consente di individuare le tipologie familiari di appartenenza del

lavoratore e i carichi di lavoro non pagato (domestico e di cura) svolti, oltre alla presenza, nel proprio nucleo familiare o con riferimento alla famiglia estesa, di persone bisognose di assistenza. Bisogni e carichi di lavoro che interagiscono con le condizioni lavorative, in questo nesso si inserisce il contesto istituzionale della provincia di Modena in cui le imprese operano e i lavoratori e le lavoratrici esercitano la loro cittadinanza. Le informazioni raccolte consentono una lettura dei dati sensibile alle differenze di genere e alle differenti forme contrattuali.

I dati provenienti dalla compilazione dei questionari da parte dei lavoratori sono stati quindi elaborati sia utilizzando tecniche statistiche ed econometriche sia utilizzando tecniche matematiche per mantenere nell'elaborazione dei risultati la complessità che l'oggetto dello studio richiede. Oltre a svolgere l'indagine attraverso il questionario strutturato sono state effettuate interviste semi strutturate a testimoni privilegiati nell'impresa (responsabili sindacali, responsabili del personale, datori di lavoro, capiservizio, ecc.) ed è stata analizzata la struttura occupazionale dell'impresa sotto diversi profili (distribuzione dell'occupazione per sesso, qualifica e modalità contrattuale, presenza di politiche *family friendly*). Gli strumenti utilizzati per lo studio di caso sono stati condivisi dal gruppo di ricerca e, durante il percorso di ricerca, presentati alle parti sociali nel corso di una serie di incontri organizzati dall'Associazione Mario Del Monte o dai singoli ricercatori con riferimento alle imprese coinvolte nei singoli studi di caso.

Si sono analizzate imprese che operano nel settore della cooperazione sociale e di produzione con l'intento di analizzare come la forma associativa può influire sulla qualità del lavoro. A questo proposito si è sottoposta ad analisi la Cooperativa di Costruzioni CDC che risulta interessante anche per la fase in cui si trova: in uno stadio avanzato di un processo di fusione e alla ricerca di un nuovo equilibrio interno ed esterno. Sempre in ambito cooperativo è stata analizzata la cooperativa sociale Gulliver che ha un peso rilevante nel settore della cura alle persone, un settore in forte espansione e la cui presenza influisce sul nesso condizioni di vita e di lavoro. Analizzare la qualità del lavoro internamente all'impresa risulta quindi particolarmente interessante anche alla luce dei mutamenti cui il settore si trova sottoposto.

Profondi cambiamenti sia di natura istituzionale che organizzativa interessano anche i Centri per l'Impiego, ci si può quindi interrogare sugli effetti di tali cambiamenti sulla struttura dell'occupazione e sulla misurazione della qualità del lavoro all'interno dei centri operanti nel contesto provinciale.

La rilevanza del nesso fra condizioni lavorative e condizioni di vita ha indotto il gruppo di lavoro ad individuare nel contesto analizzato anche imprese, come Tetra Pak, che presentano punte di eccellenza in termini di adozione di politiche *work life balance* proposte al fine di cogliere il nesso fra adozione di politiche innovative in questo campo e qualità del lavoro percepita.

Nell'indagine complessiva sono presenti anche alcune piccole imprese operanti nel settore manifatturiero (Partena SPA, Saltini Sergio Saltex, Tecnomec, Four Bytes) ed è stato approfondito il caso di una piccola impresa, la Expert System Solutions, operante nel settore dell'Information and Communication Technology. L'analisi di caso su questa impresa può consentire di riflettere attorno ai temi della dimensione di controllo e autonomia sul proprio lavoro, modalità organizzative e qualità del lavoro in un settore soggetto a veloci mutamenti tecnologici.

La condivisione dello stesso strumento di rilevazione sugli occupati delle imprese analizzate consente anche una lettura trasversale che si presta ad una riflessione sulla qualità del lavoro per diverse chiavi interpretative e che potrebbe essere sperimentata anche su una scala più ampia rendendo possibili anche analisi comparative.

Il ciclo di seminari si apre con l'illustrazione del percorso seguito e delle scelte metodologiche effettuate nel disegno dell'indagine e aprirà la discussione su un primo studio di caso aziendale (Il caso CDC) del quale alleghiamo un rapporto che si presenta in forma aperta proprio al fine di cogliere, nella sua stesura definitiva, gli spunti derivanti dalla sua discussione. Tre casi aziendali (il caso Tetra Pak, il caso Expert System Solutions e il caso Centri per l'impiego) verranno discussi nell'ambito del terzo incontro che ruoterà attorno al tema dei tempi di lavoro (intensità, durata, conciliazione) e dei cambiamenti organizzativi. La somministrazione del questionario sulla qualità del lavoro è stata estesa quindi a un numero più ampio di imprese operanti in un settore, l'agroalimentare, i cui risultati verranno discussi nell'ambito del penultimo incontro del ciclo che si concluderà con la presentazione nell'incontro conclusivo di una lettura trasversale dei casi presentati adottando un modello interpretativo che consente di mantenere la complessità e recependo gli spunti di riflessione emersi nel corso dell'intero ciclo di incontri.

Cogliamo l'occasione per ringraziare i lavoratori, le lavoratrici, i testimoni significativi e le imprese coinvolte nel corso dell'indagine, gli studiosi e tutti coloro che con la loro partecipazione attiva al ciclo di incontri contribuiranno alla discussione e diffusione del rapporto.

---

\* Università di Modena e Reggio Emilia, CAPP (Centro di Analisi delle Politiche Pubbliche) CHILD (Centre for Household, Income Labour and Demographic economics)

## **RISPETTO DELLE REGOLE E DIMENSIONE D'IMPRESA**

**Condizioni di lavoro, retribuzioni e carriere nella cooperazione**

**Il caso CDC - Coop di Costruzioni**

*di Enrico Giovannetti\**

## **Il settore delle costruzioni: la CDC**

### *1. Premessa: la responsabilità sociale della cooperazione come motore dello sviluppo*

La Cooperativa di Costruzioni CDC ha quasi 100 anni e, come gli strati della roccia, conserva al suo interno la memoria del lungo percorso nella storia economica e sociale di Modena. Come è noto, tutte le cooperative edili sorte alla fine dell'800 sono cooperative di produzione e lavoro che nascono per “rendere imperfetto” il mercato perseguendo un preciso obiettivo che, in un convegno di oggi, si potrebbe definire di “responsabilità sociale”: fare impresa per proteggere le condizioni di lavoro e di vita di una classe di diseredati con nessuna competenza professionale o virtù economica se non la forza delle proprie braccia. La storia degli inizi della CDC non è diversa quindi da quella delle centinaia d'impresе cooperative sorte per dare lavoro stabile e eliminare i costi – umani, sociali ed economici – dell'intermediazione privata e del caporalato. Questo obiettivo è così profondamente sedimentato nella cultura della cooperazione che si percepisce, ancora oggi, una resistenza profonda e un'antipatia viscerale nell'uso del termine “agenzia” che, da parte dei operatori, assume sempre un'accezione negativa; questo anche se nell'organizzazione dei cantieri, nel coordinamento delle filiere edili, nella partecipazione alle strutture consortili, la “relazione di agenzia” si ripropone continuamente come uno dei rapporti economici più frequenti del settore.

La differenza sostanziale tra il rapporto economico basato sulla cooperazione e quello della relazione d'agenzia, è la costruzione di un sistema di regole fondato sulla reciprocità dei diritti e dei doveri tra le parti. Tale insieme di regole, da un lato, consente una definizione del valore economico delle risorse e, dall'altro, fornisce la base per l'integrazione/coordinamento di quelle stesse risorse in una prospettiva di lungo periodo. L'impegno comune nella valorizzazione e difesa delle risorse impiegate, in una prospettiva temporale lunga, costituisce nei fatti uno specifico “bene pubblico” su cui si fonda la diversa natura e il vantaggio economico dell'impresa cooperativa. Nello specifico del settore delle costruzioni – ma lo stesso sentiero evolutivo è riscontrabile in tutti i comparti in cui la cooperazione è presente<sup>1</sup> – tale impegno ha determinato una costante tensione allo sviluppo dell'impresa e delle relazioni con altre imprese in grado di assicurare la sua sopravvivenza.

La continua tensione alla crescita corrisponde ad una condizione densa di rischi. Anche su questo versante, i momenti di crisi conosciuti dalla CDC non hanno motivazioni molto diverse da quelle che hanno minacciato o compromesso la sopravvivenza delle altre imprese del settore: aree di mercato progressivamente saturate relativamente alle dimensioni dell'impresa, il costante rischio del sottoutilizzo della capacità produttiva, la necessità di trovare nuovi spazi, l'aumento del peso degli oneri finanziari di un ulteriore processo di espansione. Cercare di raggiungere maggiori dimensioni in grado di assicurare la sopravvivenza e stabilità, non implica solo diventare un “grande pesce nell'acquario”; spesso, si corre il rischio di trasformarsi in un pesce grande come l'acquario stesso. Un rischio fortissimo soprattutto per imprese il cui radicamento nel territorio ha costituito, e costituisce, un importante punto di forza. Come strategia per allargare il proprio raggio d'azione – ma anche a fronte dei problemi di crescita e alle crisi d'impresa – fusioni ed incorporazioni sono le soluzioni che il movimento cooperativo ha adottato con maggiore frequenza. Il principale motore in grado di attivare tutte queste forze è stata e rimane la responsabilità nei confronti dei soci; questo spiega anche perché l'unica forma d'impresa che ha aumentato le sue dimensioni medie nel corso dello scorso decennio sia, appunto, la società cooperativa.<sup>2</sup>

## *2. Le interviste e il grado di copertura del campione*

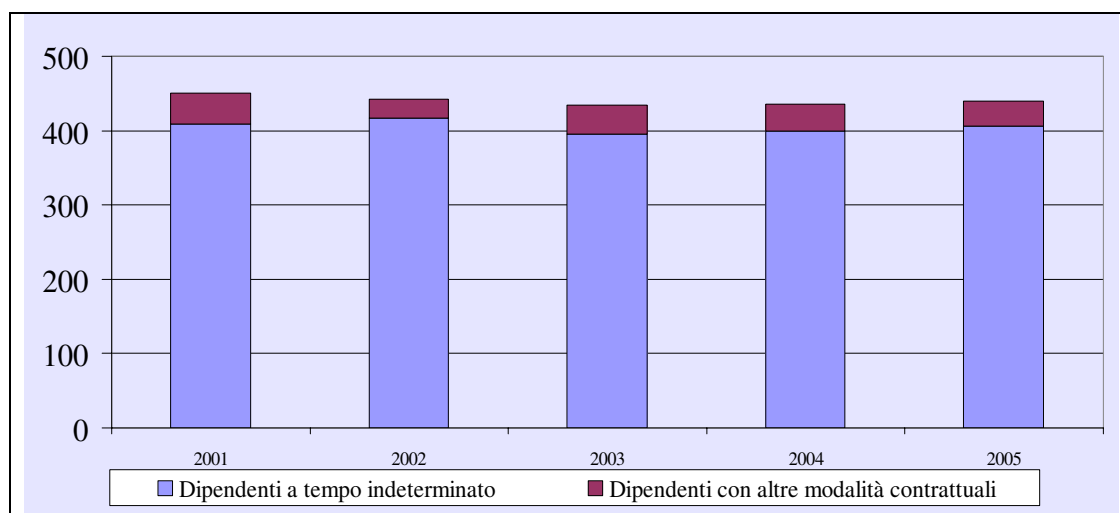
L'attuale CDC è il risultato di un lungo processo di crescita aziendale, culminato con la fusione per incorporazione (anno 1999/2000), con un'altra grande impresa del settore: la cooperativa Sistema. Le interviste ai soci ed ai lavoratori della CDC debbono essere dunque interpretate all'interno di questo contesto aziendale: un'impresa colta in una fase molto avanzata di un complesso processo d'integrazione, ma ancora alla ricerca di un nuovo equilibrio interno ed esterno. I risultati economici dell'impresa, anche in virtù della congiuntura particolarmente favorevole del settore, sono tali da confermare la bontà dell'operazione di fusione.

La Fig. 1 mostra l'andamento dell'occupazione nel periodo 2001-2005. Come si può notare, l'occupazione complessiva è stabile: al margine, si registra un debole ciclo di espansione (contrazione) dei dipendenti a tempo determinato, a cui si contrappone un ciclo opposto di contrazione (espansione) delle altre modalità contrattuali di partecipazione al lavoro. La

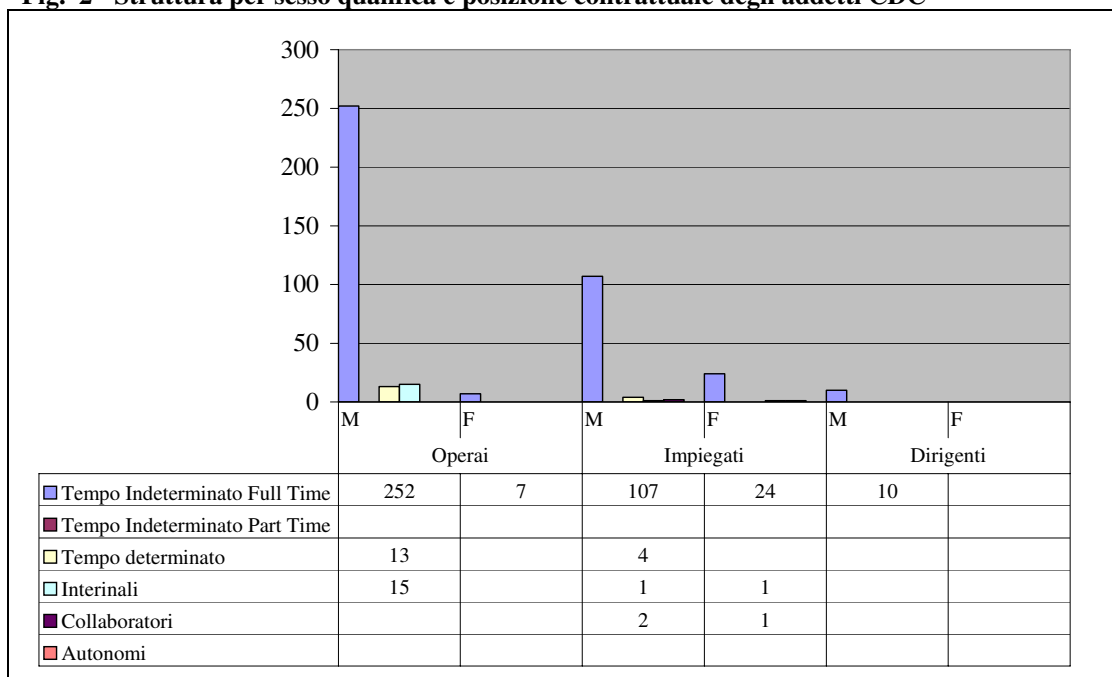


Fig. 2 mostra invece l'attuale struttura delle diverse tipologie funzionali, per genere e forma contrattuale di partecipazione al lavoro: come è facile notare le figure regolate da un contratto temporaneo hanno una bassissima incidenza e si riferiscono soprattutto a lavoratori di recente assunzione, in fase di primo inserimento ed apprendistato, oppure di lavoratori stranieri assunti in modo temporaneo in cantieri di durata medio-lunga.

**Fig. 1 – Andamento dell'occupazione CDC per forma contrattuale nel periodo 2001-05**



**Fig. 2 - Struttura per sesso qualifica e posizione contrattuale degli addetti CDC**

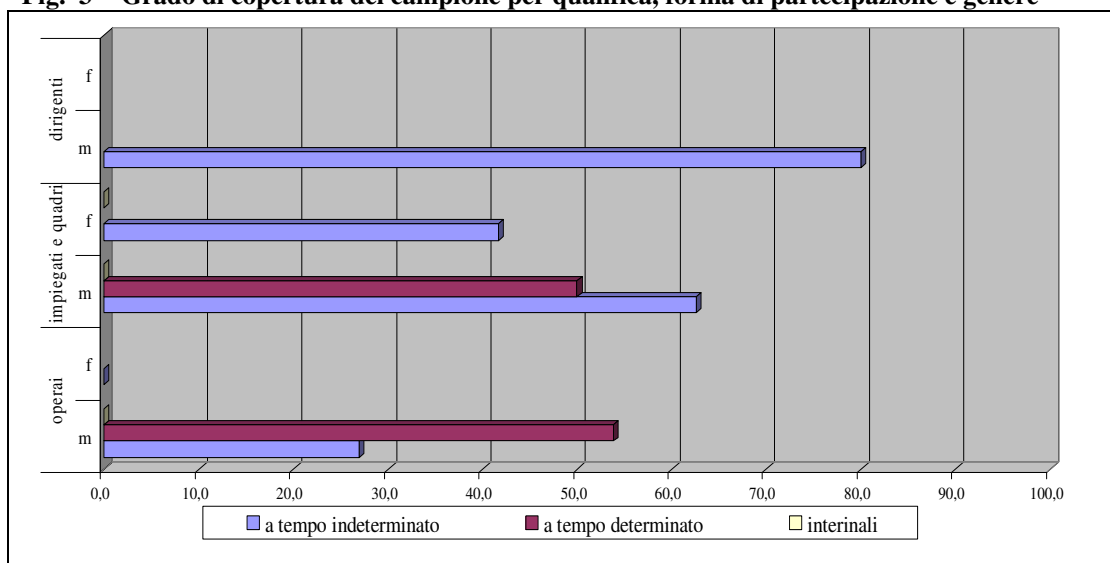


La Fig. 3 mostra invece il grado di copertura del campione raccolto attraverso la somministrazione dei questionari. Sulla base di questa informazione, i dati che saranno commentati di seguito sono stati pesati in modo da riportare il campione al totale dell'occupazione aziendale.<sup>3</sup> La Fig. 5 mostra in breve le principali caratteristiche della CDC in termini di composizione della manodopera e struttura organizzativa.<sup>4</sup>

Alla fine degli anni '90 la fusione vede le due imprese che costituiscono l'attuale CDC di fronte a fasi di "crisi" con radici simili ma che hanno causato, alle due coop, difficoltà di diversa natura. In generale, le due imprese si trovano a fronteggiare la riduzione dei margini di redditività per la progressiva contrazione degli spazi di mercato causati per l'aumento della concorrenza sugli appalti, soprattutto nelle opere pubbliche; al tempo stesso, subiscono le conseguenze negative di una strategia di diversificazione delle attività in settori limitrofi (es. settore armamento ferroviario e lavori marittimi per CDC e gestione delle case di cura per Sistema) che si rivelano, al contrario, "remoti" per competenze disponibili, risorse finanziarie necessarie e fattori di turbolenza non previsti. La CDC ha visto i suoi margini assottigliarsi progressivamente nel corso degli anni '90, la cooperativa Sistema ha dovuto fronteggiare una crisi altrettanto grave con dismissioni di attività e contrazioni dell'occupazione. La dimensione delle due imprese al momento della fusione era sostanzialmente la stessa: la prima era storicamente radicata nel mercato locale, la seconda possedeva una maggiore esperienza di interventi in altre parti del paese; la CDC era una grande impresa con dei margini in calo, ma ancora positivi, la cooperativa Sistema, dopo aver affrontato una serie di dismissioni di attività, era tornata attiva con una "rabbiosa" difesa dell'attività caratteristica e la razionalizzazione della struttura operativa. Le due differenti storie hanno certamente forgiato in modo differente la coesione delle precedenti compagini aziendali, ma ciò ha reso più delicato e difficile il successivo processo d'integrazione. Le aree economiche su cui opera la CDC sono le determinanti principali del suo organigramma, da cui si stanno eliminando le tracce dei confini delle due organizzazioni precedenti alla fusione.

Come si diceva nella premessa, il superamento di tali confini è uno dei principali obiettivi aziendali, strettamente correlato alle scelte strategiche dell'impresa stessa.

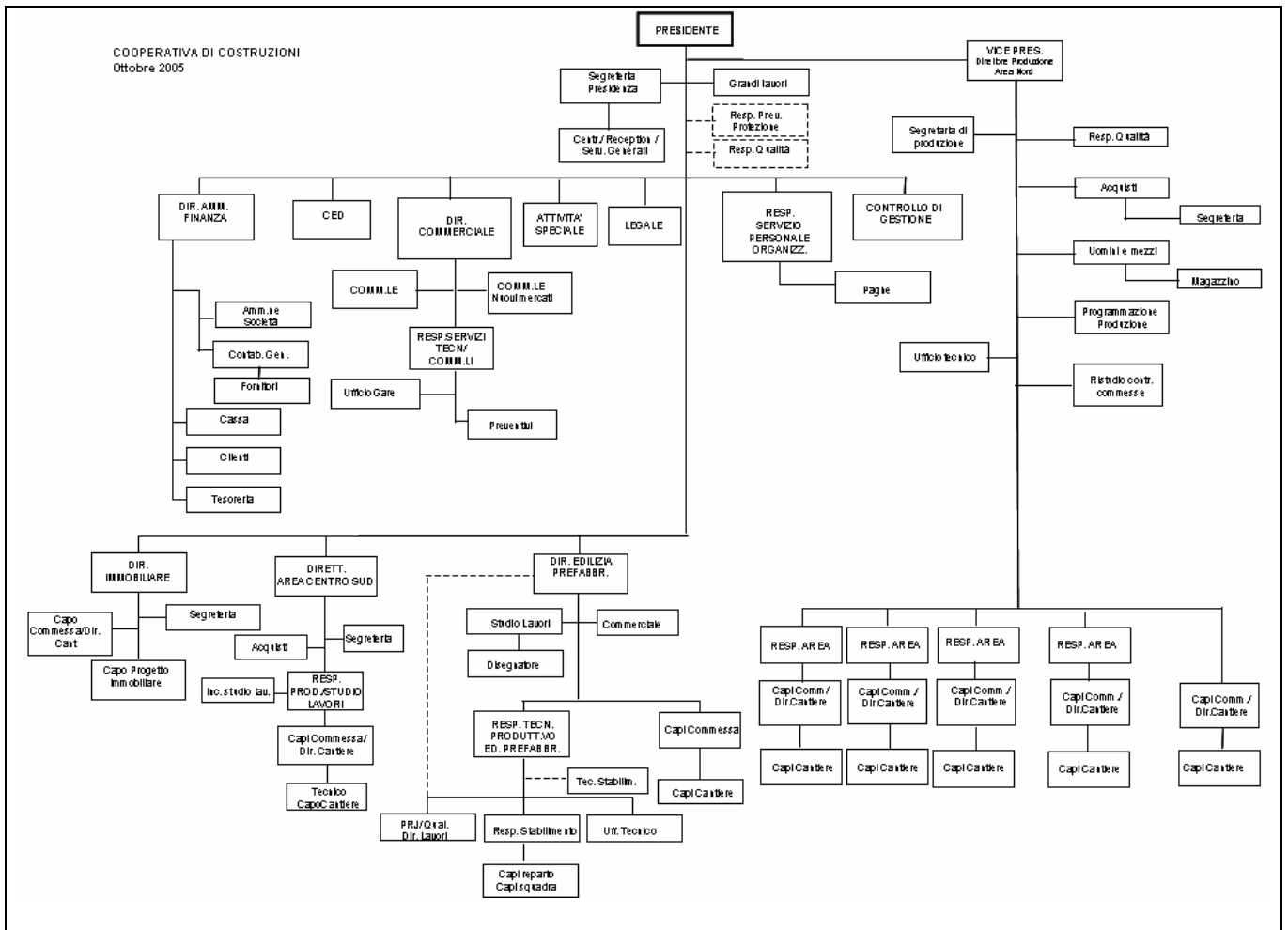
**Fig. 3 - Grado di copertura del campione per qualifica, forma di partecipazione e genere**



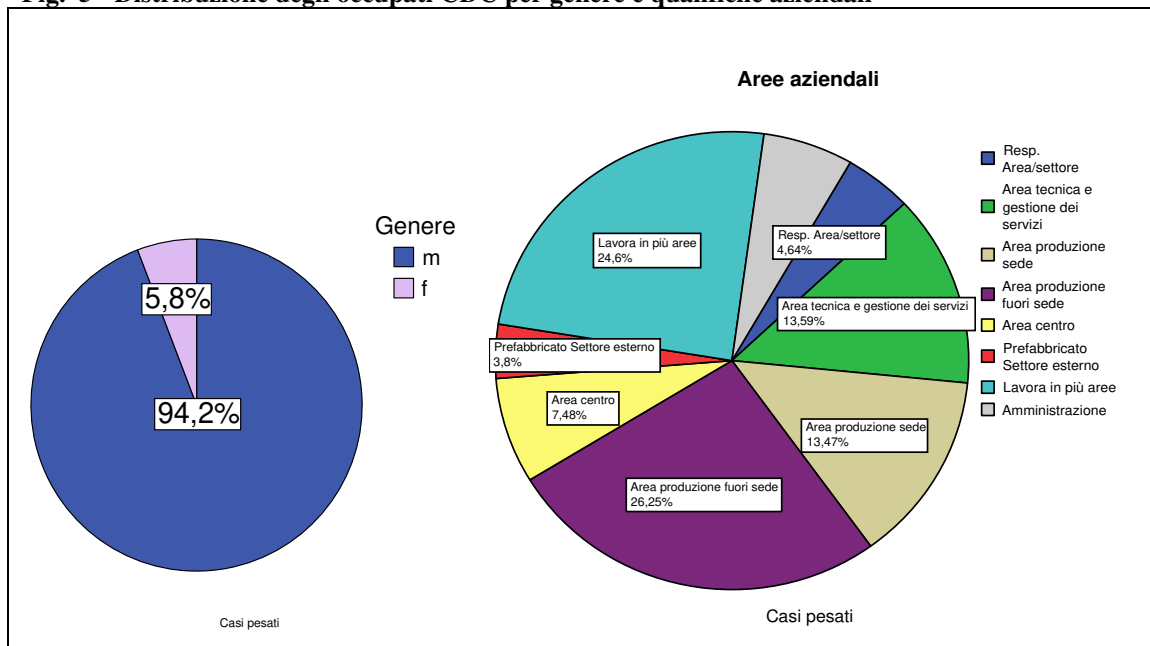
Negli anni più recenti il lavoro organizzativo è stato dunque quello di integrare i diversi comparti (e le diverse anime) aumentando l'efficienza della struttura e spingendo l'impresa verso i mercati esterni in modo assai più deciso. Il curriculum aziendale mostra l'esistenza di un patrimonio di competenze aziendali molto alto, sia come capacità progettuale, sia per le conoscenze tecniche, sia per l'esperienza organizzativa dei suoi quadri. Torneremo più avanti su questo punto, dopo aver analizzato in maggiore dettaglio altri aspetti strutturali (e contrattuali) dell'occupazione alla CDC. La Fig. 4 illustra l'attuale organigramma dell'impresa.

La Fig. 6 e la Fig. 7 chiudono la descrizione degli aspetti generali mostrando la distribuzione degli addetti secondo i ruoli aziendali e le principali categorie contrattuali. Le due parti della figura mostrano un aspetto molto importante dell'organizzazione aziendale che sarà richiamato più volte nel corso del lavoro. Nel corso del tempo, l'impresa ha conservato le competenze più professionalizzate della filiera edile, che sono presenti complessivamente in misura uguale alle figure operaie; anche queste ultime, a loro volta, rappresentano la parte alta nella gerarchia dei mestieri che caratterizzano il settore: in sintesi, la componente principale della tecnologia con cui opera la CDC è l'elevato ammontare di capitale umano che costituisce indubbiamente uno dei suoi punti forza. Al tempo stesso, non si può non registrare la forte dicotomia nel livello formativo che caratterizza le due aree, segnale di una profonda trasformazione generazionale del processo formativo e nella composizione del capitale umano presente in impresa. Ad esempio, molti dei dirigenti che hanno partecipato ai colloqui sono stati assunti 25-30 anni fa come manovali e hanno risalito nel corso del tempo non solo la scala gerarchica: nel corso degli anni hanno potuto maturare numerose esperienze nei diversi settori dell'impresa, dalla produzione, alla gestione, al commerciale. Non sembrano più essere questi i meccanismi di mobilità nei percorsi di carriera dei nuovi assunti (ad esempio gli assistenti tecnici) che, in generale, vivono un rapporto più distaccato e transitorio con il lavoro di cantiere, con le antiche professioni operaie e, dunque, con il patrimonio delle abilità manuali.

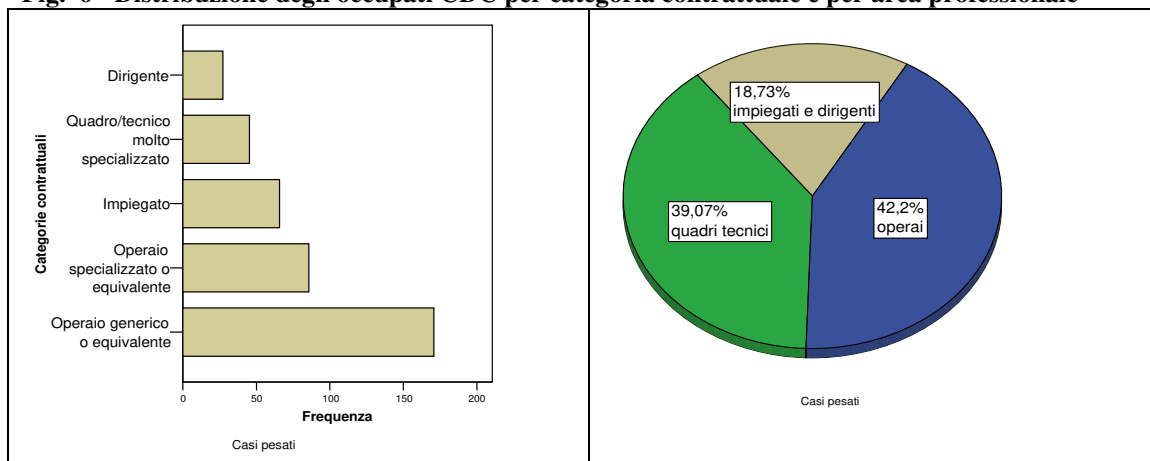
**Fig. 4 - Organigramma della Cooperativa di Costruzioni**



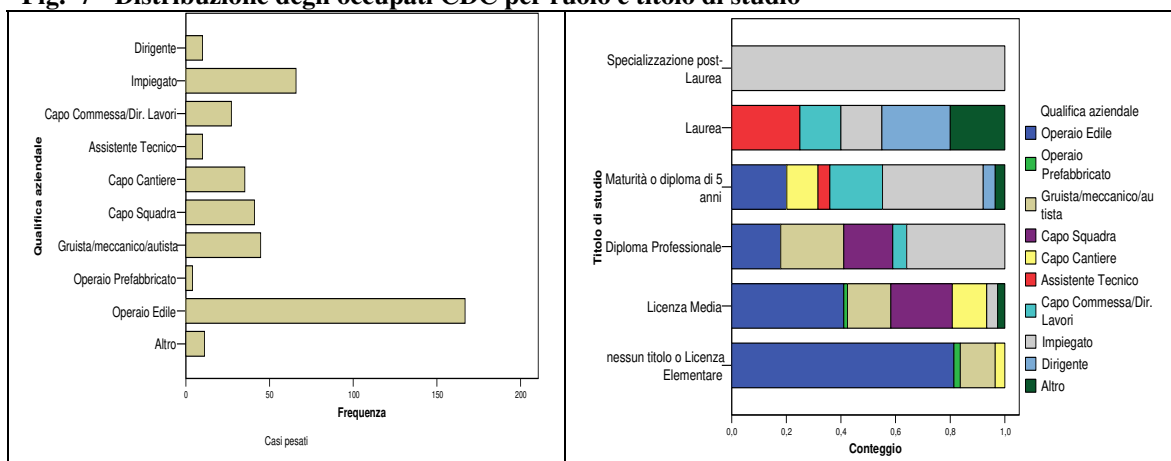
**Fig. 5 - Distribuzione degli occupati CDC per genere e qualifiche aziendali**



**Fig. 6 - Distribuzione degli occupati CDC per categoria contrattuale e per area professionale**

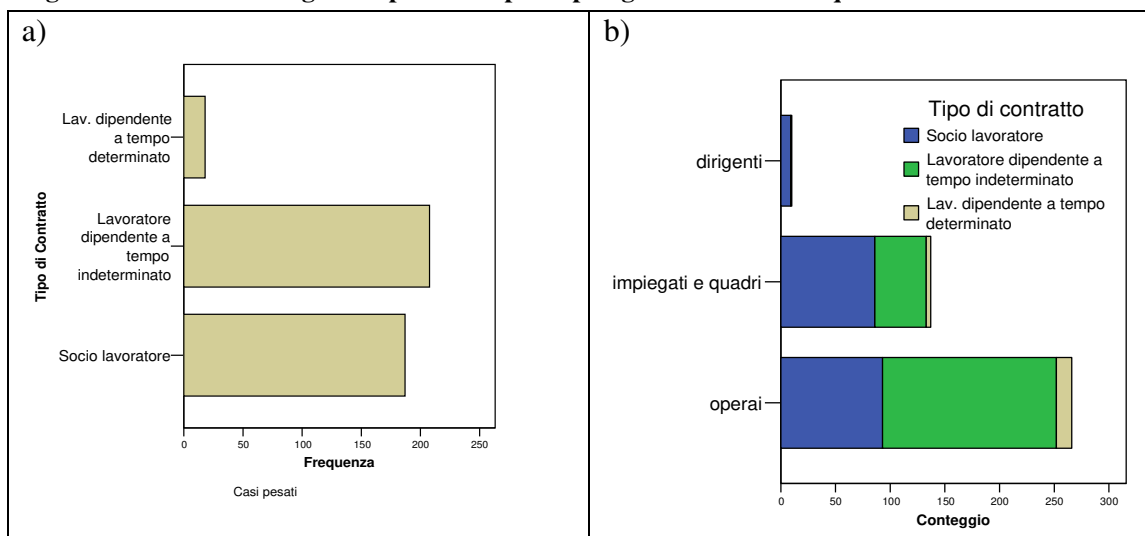


**Fig. 7 - Distribuzione degli occupati CDC per ruolo e titolo di studio**



La Fig. 8 mostra una prospettiva specifica, permessa da questo caso di studio: la forte presenza di lavoratori soci. Il caso CDC si presenta dunque come un ottimo laboratorio per lo studio delle azioni interattive possibili, sia per l'assunzione di responsabilità da parte dell'impresa nei confronti delle risorse umane impiegate, sia per la possibilità da parte dei lavoratori di influire, attraverso la partecipazione diretta alla vita d'impresa, sulle proprie condizioni di vita e di lavoro.

**Fig. 8 - Distribuzione degli occupati CDC per tipologia contrattuale e qualifica**



Nel corso delle interviste dirette ai diversi responsabili delle aree produttive e funzionali dell'impresa, le domande sul senso della cooperazione, sui vantaggi e i limiti della forma cooperativa nel mercato del lavoro interno ed esterno, sulle retribuzioni, sulle carriere, sulla selezione avversa dei lavoratori, sulle barriere all'entrata, sui comportamenti opportunistici, sul significato della mutualità, sul grado e l'importanza della partecipazione alla vita sociale da parte dei lavoratori, sulla lunghezza del processo decisionale e i vincoli alla catena di comando e controllo, tutti questi possibili fattori sono stati proposti – in modo a volte provocatorio – in tutti i dieci colloqui in profondità effettuati. In sintesi, è stata discussa tutta la lista dei possibili difetti e sventure economiche che – a parere della teoria standard – dovrebbero gravare sull'impresa cooperativa, rendendola lenta nelle decisioni, limitata nelle scelte, tecnologicamente arretrata, bisognosa di aiuto e, dunque, inefficiente.<sup>5</sup>

La lettura dei dirigenti cooperativi circa il rapporto tra le condizioni di impiego all'interno e i rapporti con il mercato del lavoro è semplice: anche se, in alcuni casi, a parità di figure professionali, la retribuzione può risultare più bassa rispetto a ciò che viene ottenuto all'esterno, in generale, le migliori condizioni d'impiego, la maggiore autonomia, la maggiore sicurezza del posto di lavoro e la correttezza nelle relazioni industriali rendono l'occupazione in cooperativa molto favorevole per tutti.<sup>6</sup>

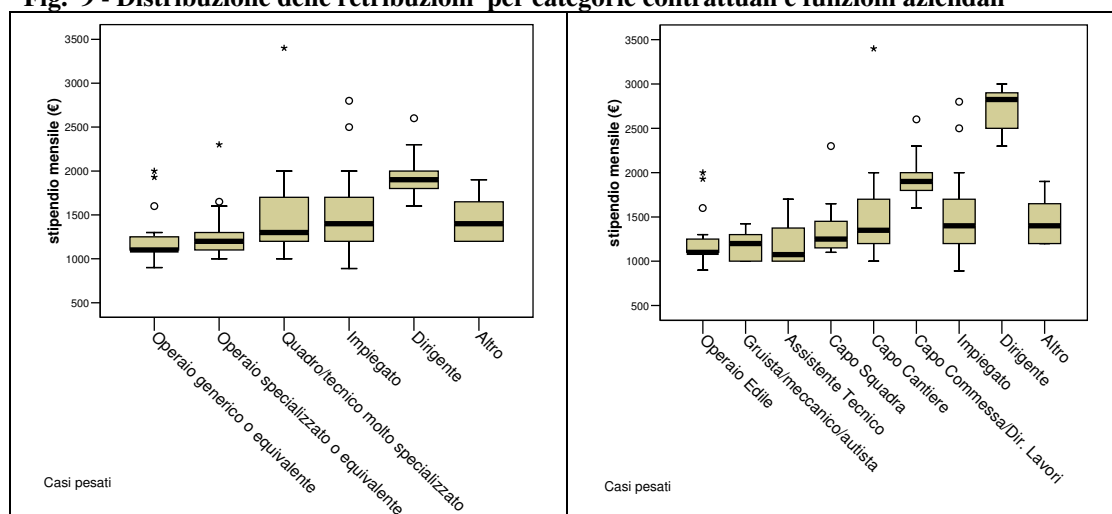
La CDC è una cooperativa aperta (tutti i lavoratori possono diventare soci con 1300€ rateizzabili). L'adesione alla cooperativa è però una libera scelta, non contrastata, ma neppure incentivata (il ristorno annuale percepito dai soci non supera una mezza mensilità). Le retribuzioni sono fissate per tutti secondo un sistema di valutazione a punteggio (metodo Hey) che tiene conto del livello di responsabilità, autonomia delle decisioni, complessità dei compiti, ecc. Tale punteggio è negoziato con la RSU – così come ogni passaggio e/o aumento salariale è verificato allo stesso tavolo – cercando di assicurare condizioni di trasparenza ed equità.

La Fig. 9 mostra l'andamento delle retribuzioni nelle principali categorie contrattuali e nei diversi ruoli aziendali. Come si può notare, l'andamento dei valori medi mostra una variabilità contenuta e molto strutturata tra i diversi livelli e le diverse categorie contrattuali; al tempo stesso però, all'interno degli stessi raggruppamenti, la variabilità tra le retribuzioni può crescere in modo assai sensibile, rimodellando le gerarchie interne in base a criteri che premiano la responsabilità o le specifiche competenze.

La CDC si confronta costantemente sia sul mercato dei prodotti, sia su quello dei fattori. Sul primo versante, la partecipazione alle gare d'appalto fissa i parametri del costo del lavoro su livelli fortemente influenzati dalle irregolarità e dalle quote di retribuzione in nero che caratterizzano il settore. Al tempo stesso, sul mercato dei fattori, la cooperativa si deve misurare con i vincoli che impone la scelta di non pagare fuori busta; questo aumenta la difficoltà di reperire le figure operaie più professionalizzate, quelle che sanno muovere “testa e mani” (ad esempio i carpentieri), soprattutto nei cantieri fuori area. In particolare le difficoltà nel settore e nel mercato sono di due ordini: il progressivo esaurimento del bacino delle competenze disponibili e, soprattutto, del “saper fare” manuale in edilizia (soprattutto nel Nord del paese); di qui la conseguente tendenza all'aumento delle retribuzioni e, quindi, la (potenziale) crescita degli oneri indiretti e del prelievo fiscale, sia per le imprese che per i lavoratori stessi. Tutto questo fornisce un incentivo continuo alla formazione di retribuzioni in nero; inoltre, la forte irregolarità che caratterizza il mercato del lavoro principale, non viene certamente corretta dai flussi migratori provocati dalla crescente scarsità di competenze che, al contrario, tende a segmentare ancor più il mercato.

L'attuale difficoltà di reperire figure operaie specializzate è in parte la conseguenza delle scelte organizzative passate che hanno spostato il baricentro professionale dell'impresa verso le figure tecniche di livello superiore e competenze nell'area della direzione lavori. Le ragioni di queste scelte, come si è detto, sono determinate in larga misura dalla particolare dinamica del mercato del lavoro. Dall'altro lato, però, dipendono anche dalle tipologie costruttive con processi a basso contenuto industriale<sup>7</sup> e dalla scelta – operata in particolare negli anni '80/'90 – di ridurre e/o eliminare la presenza di quelle figure operaie più professionalizzate per le quali si registrava una tensione più forte sul mercato del lavoro, in particolare non procedendo al rimpiazzo dei lavoratori in uscita per pensionamento. Nel corso dei colloqui quella linea di comportamento è stata spesso valutata come probabilmente difficile da evitare, ma assai costosa per le conseguenze negative sull'ammontare di capitale umano di cui l'impresa può disporre in modo stabile, e quindi dei crescenti costi di ricerca, selezione e formazione.

**Fig. 9 - Distribuzione delle retribuzioni per categorie contrattuali e funzioni aziendali**



Nota: Questo tipo di rappresentazione grafica dei dati – in gergo “a scatola e a baffi” (box and whiskers) – sarà usata più volte nel lavoro e ha bisogno di un breve commento esplicativo della metodologia con cui è costruita. La figura mostra le distribuzioni dei redditi (variabile rappresentata sull'asse delle Y)

per tipo di raggruppamento La linea nera interna alla “scatola” indica il valore del 50° percentile (il confine della metà dei casi di quel gruppo); inoltre il grafico è costruito affinché all’interno della “scatola” cadano i casi dal 25° al 75° percentile: in altri termini, è rappresentato il sottoinsieme che possiede i valori più “vicini” al valore centrale ed è un buon indicatore visivo della variabilità delle risposte: più è lunga è la barra, più i valori sono dispersi, più è corta e tanto più simili sono gli appartenenti al gruppo. Sempre per misurare la dispersione, le linee indicano gli estremi della variabilità, che non dovrà superare dei valori statisticamente probabili; quando questo avverrà appariranno cerchietti e asterischi per indicare l’esistenza di valori “anomali” (cerchi) o fortemente anomali (asterischi): ad esempio, nel caso della figura sopra, gli asterischi indicano le retribuzioni di alcuni operai o quadri che si staccano nettamente dalla media, tanto da essere considerati casi “diversi” rispetto alle altre interviste raccolte (es. professionalità particolarmente elevate e/o ruoli chiave). Dato questo, si comprende anche la ragione della presenza dei “cerchietti” ad indicare le retribuzioni di figure di più alto livello; in basso, le retribuzioni dei (pochi) lavoratori part-time. Per l’esistenza di un criterio di retribuzione unitario, non esistono invece retribuzioni anomale (cerchietti o asterischi) verso il basso. Questa rappresentazione ha anche un altro pregio non trascurabile: tende a ridurre il peso degli “errori”, prodotti dalla raccolta delle informazioni attraverso i questionari individuali, concentrando l’attenzione non sui valori medi (molto sensibili ai valori devianti) ma sul complesso della distribuzione e della sua variabilità.

Nella situazione attuale, il doppio vincolo di poter disporre di figure professionali specializzate di cantiere (soprattutto carpentieri e muratori), e di utilizzare contratti di lavoro regolari di medio periodo,<sup>8</sup> è stato affrontato anche con l’impiego di lavoro, sia attraverso assunzioni dirette, sia con prestazioni interinali, fornite da società italiane, e formato da manodopera selezionata, prima in Marocco e ora in Romania, dalla stessa CDC. La prima ad essere convinta che questa soluzione comporti delicatissimi problemi di equilibrio – sia sul piano economico che sul piano etico – è l’impresa stessa: ma per puntare su una prospettiva di lungo periodo che consenta la riproduzione delle competenze operaie, la scelta viene vissuta come l’inevitabile compromesso derivante dagli attuali meccanismi di mercato, compiuta però nel pieno rispetto delle normative vigenti e offrendo condizioni e retribuzioni uguali a quelle dei lavoratori interni.

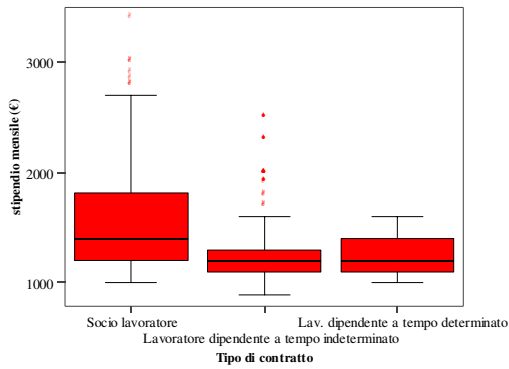
Osserviamo ora, più da vicino, un punto focale della discussione sulle forme di partecipazione e la qualità del lavoro: la retribuzione per tipo di contratto. Come si può notare (Fig. 10) le retribuzioni dei soci sono più elevate rispetto alle retribuzioni percepite dagli altri lavoratori, con differenti tipologie contrattuali; la diversità rimane forte anche quando osserviamo dell’andamento delle retribuzioni per classi d’età (Fig. 11). La chiave di spiegazione è rintracciabile osservando le retribuzioni per anzianità del lavoratore (Fig. 12): una parte consistente della forza lavoro CDC è un socio con una lunga anzianità nell’impresa. A parità di condizioni, la retribuzione dei soci segue un pattern noto: via, via crescente all’aumentare dell’esperienza aziendale; poi tale andamento si differenzia ulteriormente, verso l’alto, per le figure che ricoprono mansioni direttive e, verso il basso, registrando una contrazione della capacità di reddito dei lavoratori più anziani, probabilmente a minore qualificazione. L’essere socio della cooperativa rende più smorzato tale andamento, certamente se confrontato a ciò che avviene in altri settori. Anzianità aziendale – certamente maggiore per i soci – ed equità redistributiva determinano, nel corso del tempo, effetti cumulativi sul livello salariale che si presenta sensibilmente maggiore rispetto alle altre forme di partecipazione.<sup>9</sup>

Deve essere inoltre notato che se è vero che la maggiore retribuzione dipende in larga misura dall’anzianità aziendale, questa affermazione non viene smentita da ciò che si osserva relativamente alle classi 0-5/6-10 anni della Fig. 12; in quei gruppi sono raggruppati, con ogni probabilità, i soci dalla coop Sistema: questo gruppo di lavoratori ha probabilmente interpretato l’anzianità aziendale, riferendosi esclusivamente

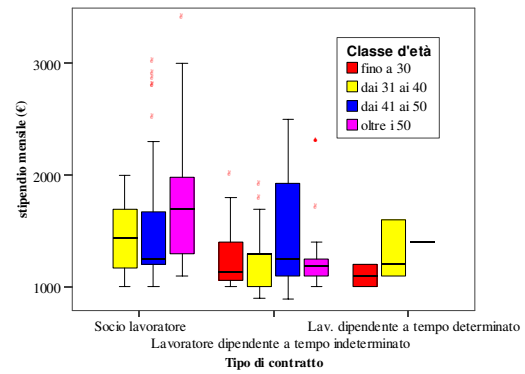


all'esperienza più recente in CDC; in realtà la loro esperienza in una impresa cooperativa è assai più lunga e la loro professionalità è stata integralmente riconosciuta al momento della fusione.

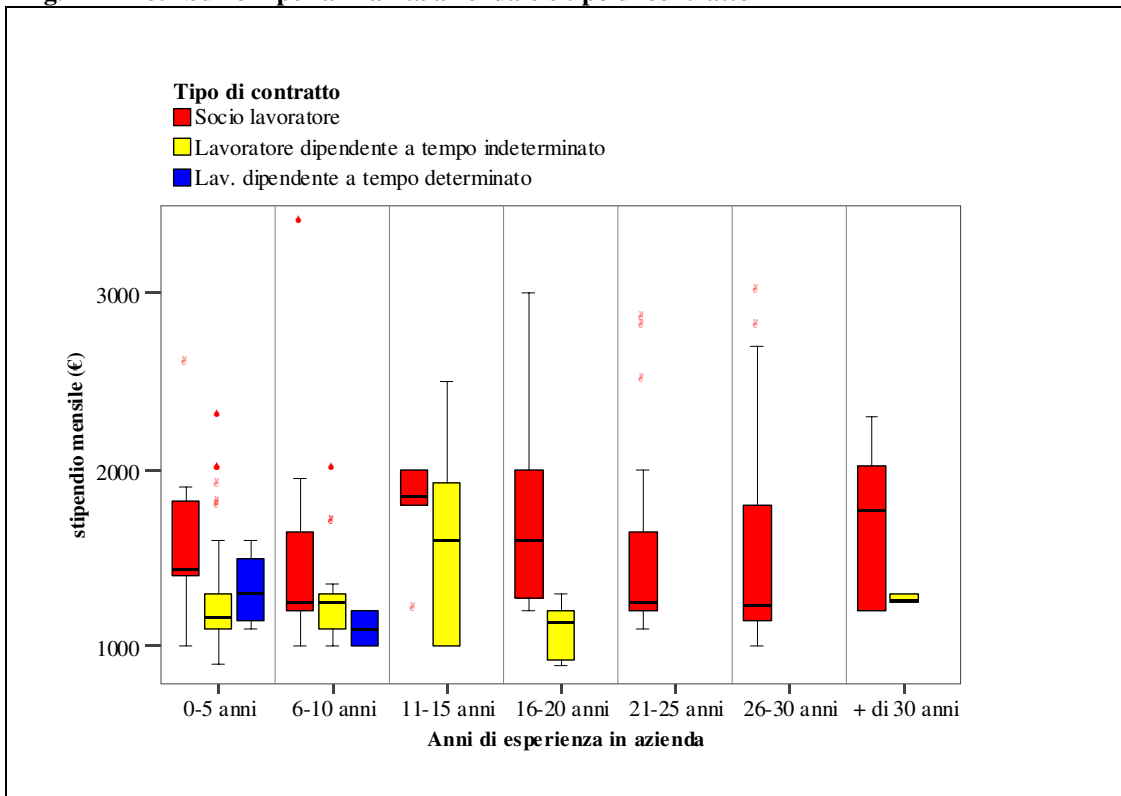
**Fig. 10 - Retribuzione per tipo di contratto**



**Fig. 11 - Retribuzione per contratto ed età**



**Fig. 12 - Retribuzioni per anzianità aziendale e tipo di contratto**



La gestione istituzionale della struttura retributiva pone naturalmente problemi di equilibrio sia interno, che nei confronti dell'esterno. Domandarsi se il sistema adottato è efficiente impone la costruzione di un complesso laboratorio in cui debbano essere compiuti numerosi test. La critica dell'economia standard alla gestione dei fattori nel modello cooperativo si è, da sempre, mossa su tre versanti:

- La presunta chiusura rispetto al mercato del lavoro esterno da parte dei soci che, per dividersi una torta più ricca, bloccherebbero l'ingresso ai potenziali nuovi aderenti; tale comportamento provocherebbe un livello di occupazione sub-ottimale.
- L'opportunismo nel comportamento di alcuni membri del team, che si verrebbe a determinare nel momento in cui – data la struttura di controllo non-gerarchica – potrebbe essere più forte l'incentivo a defezionare dall'impegno lavorativo, a nascondere le informazioni, a sviluppare comportamenti pigri ed indolenti, a nascondersi dietro gli altri compagni della squadra.
- il cattivo funzionamento del mercato del lavoro, interno reso imperfetto per l'assenza e/o per l'errato significato degli incentivi, costruiti in prevalenza sui risultati del team, e non calibrati per misurare il singolo contributo individuale.

Parafrasando Robert Putnam (1993, p.115), l'Emilia Romagna non è abitata da “angeli” (tutti occupati in cooperative): i meccanismi di mercato sono sempre operanti e, assai spesso, meglio qui che altrove. Per i responsabili delle risorse umane che ho incontrato nel corso di molte interviste, in tutto l'arco dei settori in cui è attiva la cooperazione – dall'agroalimentare, alle imprese manifatturiere, dai trasporti, all'edilizia, per finire al settore dei servizi alla persona – in tutti i casi, il problema dell'equilibrio tra interno/esterno è una delle preoccupazioni costanti dell'impresa cooperativa; quindi, le critiche di cui sopra e il confronto con il funzionamento del modello standard sono sempre sullo sfondo della riflessione sul funzionamento dell'impresa. È utile criticarle nel dettaglio anche allo scopo di una migliore lettura dei dati raccolti nel corso delle interviste.

Relativamente al primo punto, è opinione diffusa che nel mondo della cooperazione il principio della “porta aperta” sia largamente rispettato assolvendo ad un'importante funzione di riequilibrio riconosciuta, sia in letteratura, sia nella legislazione<sup>10</sup>. Naturalmente è possibile riportare esempi in cui è dubbia l'esistenza della libertà d'ingresso, ma per le cose dette sopra, la CDC sembra invece onorare tale principio: come si è visto, tutti possono diventare soci, conviene essere soci, ma il vantaggio è legato all'impegno e alla continuità del rapporto sociale ed economico con la cooperativa stessa, nel corso del periodo lungo.

Anche nei confronti del problema dell'“opportunismo”, quando si pone, si manifesta per ragioni e con modalità diverse da quelle previste dalla teoria standard. In particolare, la critica sostiene che la catena di comando e controllo, se di natura “troppo democratica”, non sarebbe in grado di evitare – o sarebbe più lenta nell'affrontare – i possibili comportamenti devianti; al contrario, una relazione di natura gerarchica sarebbe più efficiente nel sanzionare e reprimere la devianza economica. Tale critica, in generale, trascura i costi della catena di comando e controllo – assai più lunga in una relazione gerarchica controllatore-controllato – quindi non tiene conto dei costi della raccolta dell'informazione e, in ultima istanza, del continuo stimolo a nascondere, da parte di controllati, la conoscenza necessaria ai controllori. Inoltre, se è vero che in una cooperativa il processo decisionale appare più lento, è altrettanto vero che gode dei vantaggi di essere maggiormente condiviso da tutti i membri dell'organizzazione; ed è proprio sul versante della condivisione e dei rapporti di reciprocità che possono apparire i comportamenti “opportunistic” da parte del cooperatore: in particolare, il rischio indicato non è quello di defezionare in quanto lavoratore, ma di non svolgere fino in fondo il ruolo di socio, soprattutto nel rispetto dei codici di autodisciplina.

In sintesi, il comportamento deviante in cooperazione è dato dall'asimmetria del comportamento di partecipare, da un lato, al processo decisionale in quanto proprietario di risorse collettive ma, dall'altro, nascondersi dietro al rapporto di "lavoro dipendente" nel momento di assumersi le responsabilità delle decisioni e/o errori commessi in quanto proprietario di risorse comuni.<sup>11</sup> Ancora una volta, al contrario di quanto afferma la teoria standard, tale comportamento è tanto più probabile quanto più si associa a decisioni individuali e tanto più difficile all'interno di una relazione di squadra, dove tutti i membri conoscono nei dettagli compiti, competenze, abilità, responsabilità, idiosincrasie di tutti gli altri partecipanti. Naturalmente, tanto più è forte e diffusa è la partecipazione alla vita della cooperativa, tanto più veloce, informale e poco costoso è il controllo dei risultati del rapporto di lavoro dipendente internamente alla squadra.

Il punto focale di molte delle preoccupazioni ascoltate circa l'equilibrio della relazione cooperativa, è proprio la definizione dei meccanismi di funzionamento del *team* e il delicatissimo problema della definizione degli incentivi. Questo, come si è detto, costituisce anche il terzo tema della critica classica alla forma cooperativa. Le argomentazioni sono note: è nella natura della cooperazione affidarsi ad un modello democratico di gestione delle risorse umane; a questo si assocerebbe inevitabilmente un disegno di premi maggiormente orientato ai risultati collettivi, o di squadra, che finirebbe per mortificare le abilità specifiche, l'assunzione di responsabilità, lo sforzo individuale, ecc.<sup>12</sup>

La Fig. 13 potrebbe essere esibita come prova dell'assenza di un chiaro schema di incentivi individuali: un terzo dei lavoratori non lo conosce; un quarto sostiene che non esiste; al contrario, un altro quarto sostiene che esiste ed è legato alla produttività individuale; altri, infine, lo descrivono legato ad altra forma di produttività, o secondo altri principi: il gruppo, l'impresa, la qualità. In realtà come si è detto, la valutazione è fortemente parametrizzata e, nei fatti, gli incentivi più importanti sono incorporati nei percorsi di carriera.

Naturalmente esistono anche "incentivi" che vengono erogati *ad personam* ma che non sono "individuali" legati cioè, date le tecniche, alla perfetta esecuzione individuale di un determinato compito; tali prestazioni debbono essere considerate doverose in un corretto rapporto di lavoro (ovvero, a costi transattivi pari a zero). Al contrario, un reale spazio agli incentivi si forma come spartizione di quelle che, in gergo economico, sono definite "quasi-rendite": cioè i vantaggi che derivano dalla introduzione di innovazioni, dalla soluzione di problemi nuovi di cui non si riescono ad intravedere soluzioni tecniche e che, quindi, si affidano alle capacità e/o all'ingegno di qualcuno. Ad esempio, si ipotizzi che un cantiere si blocchi improvvisamente per una "grana" di tipo tecnico, legale o amministrativo di cui non si intravede una soluzione in tempi brevi; ovvero la capacità organizzativa di qualcuno riesca a trovare nuove procedure ottenendo margini imprevisti: l'incentivo al capo-area, al capo commessa e a tutti i soggetti che hanno contribuito ad uscire dall'*impasse*, o a migliorare la prestazione, si configura come una remunerazione ai diritti dell'ingegno o l'acquisto di un copyright, ma non come pagamento di una prestazione. Per estensione, quando si vuole progettare un sistema di incentivi legati ad un percorso innovativo – quindi fuori dall'equilibrio delle tecniche date e per abbattere i costi transattivi di una continua contrattazione alla ricerca di nuove soluzioni – sembrerebbe assai più efficiente aumentare il grado di integrazione della risorsa strategica mediante la costruzione di vantaggi specifici realizzabili, però, in un percorso di lungo periodo: in altri termini, progettare un percorso di carriera che

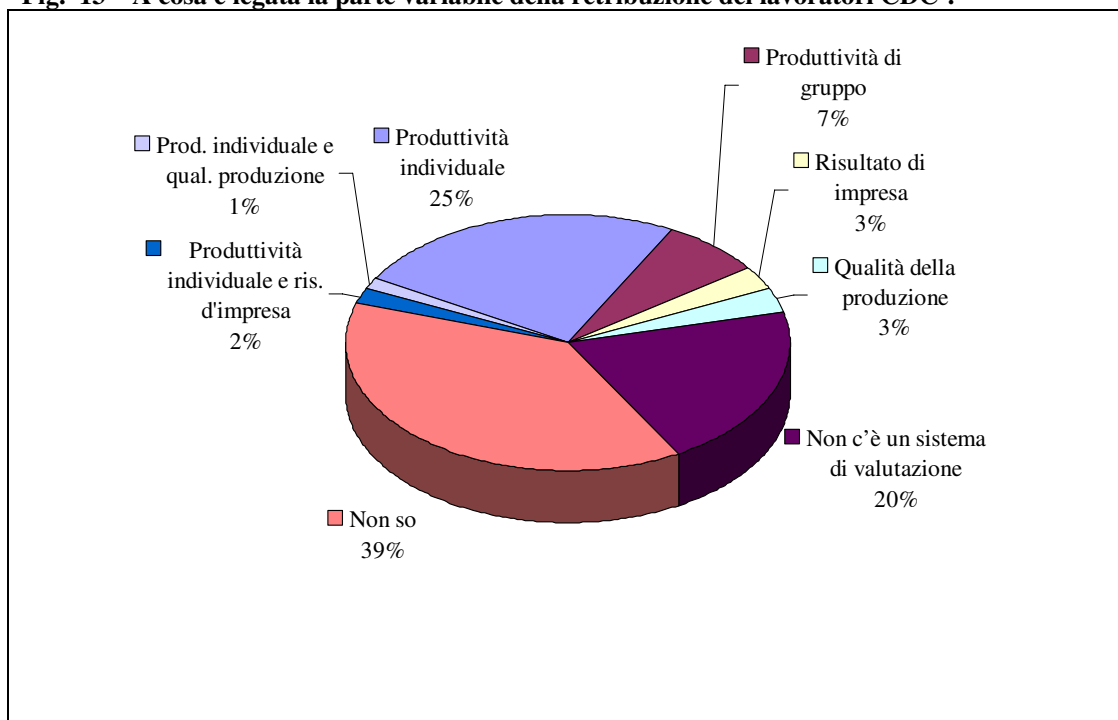
consenta di formare capitale umano, trasformandolo poi in capitale sociale. Ancora una volta, si tratta di decidere se si preferisce una linea speculativa di breve, oppure una prospettiva di investimento di periodo lungo.

Il tema è stato posto e affrontato in modo esplicito in tutte le interviste a tutti coloro che in CDC ricoprono incarichi in grado di incidere sulla formazione delle retribuzioni. Le risposte ottenute sono diverse per tono ed angolatura del giudizio ma hanno un nucleo comune: gli incentivi puramente monetari – individuali e di squadra – anche se utilizzabili in casi specifici, sono pericolosi per gli equilibri dell'impresa cooperativa in generale e nello specifico caso della CDC. Assai diverso è invece il giudizio sul sistema di riconoscimento di carriera per il ruolo svolto, la continuità dell'impegno, il livello di partecipazione, l'assunzione di responsabilità.

La cooperativa è un'impresa fatta per durare e la valutazione dei suoi membri – anche sul piano individuale – è orientata alla produzione e alla conservazione delle risorse comuni su cui si basa l'impresa stessa. Ancora una volta, la chiave di spiegazione è nella diversa prospettiva in cui sono valutate le risorse: se il lavoro non è un fattore variabile – perchè strategico nella costruzione del capitale sociale dell'impresa – la valutazione dell'*asset* non può essere fondata sui risultati di breve periodo.

Al contrario di quanto si potrebbe pensare, il punto critico non è nella definizione delle retribuzioni individuali, bensì nella valutazione e valorizzazione dei risultati della relazione di squadra come risorsa specifica. Infatti, in un orizzonte di breve periodo, le retribuzioni individuali hanno come riferimento principale il mercato del lavoro esterno e, nei fatti, i principali "incentivi" proposti dall'impresa sono il maggior rispetto delle regole, l'equità nella determinazione delle retribuzioni, la possibilità di condividere i vantaggi (e i rischi) dell'attività della cooperativa nel lungo periodo.<sup>13</sup> Assai più delicato è il problema del disegno degli incentivi interni alla squadra e il riconoscimento dei suoi risultati. In particolare, il problema si pone in modo interattivo sui due diversi fronti dello sviluppo e dell'assetto futuro: nei cantieri e nelle aree di intervento in cui è divisa la CDC; ovvero, nello svolgimento delle commesse e nella definizione dei confini stessi dell'impresa.

**Fig. 13 – A cosa è legata la parte variabile della retribuzione dei lavoratori CDC ?**



Nella loro storia le due imprese che danno vita all'attuale cooperativa – la CDC (ex CEAM) e Sistema – hanno seguito un percorso parallelo in cui l'espansione delle imprese è stato, come si è già detto, sia il risultato di fusioni ma anche della crescita interna delle diverse divisioni d'impresa con cantieri in tutto il nord/centro d'Italia. L'organizzazione del lavoro si è fondata sulla capacità professionale di molte figure che hanno svolto ruoli a responsabilità crescente: l'impresa ha riconosciuto e valorizzato quelle competenze, riconoscendo e premiando la capacità e l'autonomia delle scelte; (vedremo più oltre i giudizi dei lavoratori su questo punto). L'impresa ha dunque risolto il problema del controllo usando uno dei meccanismi più antichi, tipici del settore: il lavoratore esperto affianca quello meno esperto (o meno motivato) e determina, con il ritmo del suo lavoro, la prestazione della squadra. Inoltre la condivisione dei percorsi di carriera consente di abbattere i costi del controllo sulla qualità/valore dei singoli contributi: "ti dico se va bene perché so come si fa, e lo so, perché so farlo anch'io".

La crescente divisione del lavoro, inevitabile in un percorso di crescita, ha prodotto via, via problemi diversi: quello più attuale – soprattutto dopo la fusione – è l'unificazione dei linguaggi e dei metodi per il controllo di gestione delle varie aree. In altri termini, è necessario unificare il sistema informativo; utilizzando le parole di un mio interlocutore, è necessario costruire "un sistema in cui ci sia reciprocità nel dare e nell'avere". In questo quadro, ragionare sullo schema degli incentivi è opportuno e inevitabile, ma la difficoltà è di dover conciliare due esigenze, almeno in apparenza, antitetiche: aumentare l'autonomia decisionale delle diverse aree, e aumentare l'omogeneità e la coerenza dei comportamenti organizzativi specifici rispetto a strategie e vincoli aziendali. Tutti i dirigenti dell'impresa – e i responsabili delle diverse aree – si stanno interrogando circa la soluzione più opportuna da adottare.

Una cosa risulta evidente dalle interviste: quello che *non* bisogna fare. Il rischio che la maggioranza dei dirigenti paventa è, quella che potremmo definire, la "privatizzazione" del common cooperativo. In sintesi, nella situazione attuale, nella formazione dei

cantieri le diverse aree dell'impresa attingono alle risorse comuni. Il sistema di reciprocità impone che tali risorse non debbano essere solo utilizzate, ma anche riprodotte per garantirne l'impiego futuro. Ad esempio – un tema ricorrente nel corso delle interviste – se il sistema premiante fosse disegnato solo con incentivi “monetari” individuali ai capi area, o ai responsabili di produzione, si creerebbe la convenienza ad accaparrarsi le migliori risorse umane disponibili in azienda: dall'area al cantiere, dal cantiere alla squadra; la formazione di un “mercato interno” delle competenze incentiverebbe, a cascata, la competizione sulle migliori figure, via, via, dall'alto verso il basso. Qualche squadra otterrebbe dei vantaggi e qualche area crescerebbe in modo più deciso, ma al tempo stesso, il sistema formativo interno dell'impresa (e il suo capitale sociale) verrebbe depauperato: chi avrebbe convenienza ad investire tempo e risorse in avviamento, formazione, oppure solo al trasferimento dell'informazione delle proprie conoscenze private che, per essere valorizzate individualmente, debbono essere mantenute – appunto – “private”?

In sintesi, il problema degli incentivi è il riflesso dei percorsi che l'impresa deciderà di percorrere nel prossimo futuro: nei dirigenti c'è la piena consapevolezza di non scambiare la causa (la coesione e l'affiatamento dei team per salute dell'impresa) con gli effetti (la redistribuzione dei vantaggi secondo il livello di responsabilità all'interno del team).

Seguendo la strada degli incentivi individualistici, verrebbe reso più acuto un problema, già grave, relativamente alla forza di lavoro operaia. Ci sarebbe, infatti, un incentivo ancora più forte a ricercare le partnership “più convenienti” sul mercato delle commesse esterne rendendo, via, via, sempre meno importante la presenza delle competenze tradizionali di cantiere. Questo costituisce un secondo fronte problematico, che partendo dal disegno degli incentivi, finisce per coinvolgere struttura dei costi e livello qualitativo della produzione. Ancora una volta la storia parte da lontano e affonda le radici nelle istituzioni del mercato del lavoro del nostro paese.

Durante tutto il corso degli anni '80/'90 la strategia di tutte le imprese maggiori del settore edile fu di espellere, quanto più possibile, le figure operaie dai loro organici fissi: dai manovali, a seguire, fino alle competenze più professionalizzate come i muratori, i carpentieri, i ferraiuoli, ecc. rivolgendosi ad imprese “esterne”. La ristrutturazione fu radicale e generalizzata, formò un dogma organizzativo indiscutibile anche per le cooperative che avevano quelle figure nella loro base sociale, proprio i loro stessi “probi pionieri” fondatori.

Le scelte di decentramento erano motivate anche da un mercato del lavoro, via, via, più teso soprattutto nel Nord; dall'altro lato, si stavano esaurendo i tradizionali bacini di manodopera qualificata (Brescia, Friuli) e un nuovo flusso proveniente dal Sud (ad esempio dalla Campania) stava cominciando ad alimentare i mercati del lavoro locali con figure giovani il cui progetto migratorio era di brevissimo periodo, fondato sulla massimizzazione dei redditi monetari immediati, abituato alle relazioni e alle regole del caporalato, e alla previsione certa dell'assenza di controlli istituzionali. Le imprese – anche per le tensioni crescenti sul mercato del lavoro – hanno velocemente incorporato e ulteriormente stimolato la visione di breve periodo. Tale strategia ha incontrato, confermandola, una diffusa e condivisa visione di una organizzazione più elastica, più fluida, più duttile, più leggera, più agile, libera da oneri e obblighi contrattuali di lungo periodo nei confronti dei propri fattori della produzione: un viaggio verso il “paese dei balocchi” fondato sulla stupidissima idea di un mercato (in Italia) a costi transattivi pari a zero e, quindi, formato da imprese aliene, idealmente prive di “costi fissi”. Gli

interventi sulle istituzioni del mercato del lavoro – con particolare determinazione da parte della sinistra e dei suoi consiglieri – sono stati congruenti con questa visione.

Sul piano di teoria dell'impresa il punto è cruciale. Una delle previsioni corrette della teoria è che l'*effettiva* riduzione dei costi transattivi possa consentire – a parità di condizioni – una riduzione generalizzata delle dimensioni d'impresa: l'esempio più immediato potrebbe essere il funzionamento di un distretto industriale ideale. Ma una cosa è la riduzione effettiva, strutturale, di periodo lungo, dei costi transattivi; fatto diverso è l'errata valutazione e la distorta "percezione" dei costi di uso del mercato, tanto più probabile tanto più basata su valutazioni di breve periodo: la riduzione del *fare* e l'aumento del *comperare* può portare alle tragiche conseguenze dello smantellamento della capacità produttiva seguita da una condizione a costi crescenti nel momento che si volesse espandere la produzione o semplicemente ripristinare la capacità produttiva precedente. In questo caso non saremmo di fronte ad un'impresa "piccola" – ma proporzionata alla rete di relazioni economiche cui appartiene – ma ad un'impresa "nana", non più in grado di crescere qualunque sia la dimensione fisica effettiva dell'azienda. Assai spesso le imprese edili che hanno tentato di muoversi sui mercati esteri (es. la Germania), e anche se di dimensioni economiche rilevanti, di fronte al livello di progettualità richiesto – quindi di competenze formate in una impresa specifica, dotate di conoscenze specifiche relative a specifici processi aziendali, in grado di condividere informazioni specifiche *fisse* – si sono rivelate imprese "nane", non in grado di reggere la competizione richiesta dalle regole di quel sistema istituzionale.<sup>14</sup>

Negli anni '80/'90, il nuovo "profilo degli incentivi" pose, quindi, in discussione la cultura cooperativa, le favorevoli condizioni sul mercato del lavoro e i risultati organizzativi di strutturare i cantieri secondo i ritmi e le regole dell'impresa industriale: l'alternanza di diverse squadre integrate con progetti di grande dettaglio in grado di prevedere – processo per processo – l'esecuzione di ogni compito, il suo tempo di realizzazione e, quindi, il suo costo. Le imprese edili più grandi – la CDC è tra queste – conservarono e difesero la loro tecnostuttura; ma nelle mansioni operaie, le figure più professionalizzate occupate stabilmente in azienda si ridussero sempre più – per usare le parole di un dirigente – ad una "riserva indiana"<sup>15</sup>.

Le attuali condizioni nel lavoro di cantiere sono assai più dure di un tempo; utilizzando ancora i racconti dei miei interlocutori: in generale nel settore i ritmi sono diventati più intensi, l'orario più lungo e senza regole, il sabato è un altro giorno lavorativo; la mensa, o un luogo pulito per consumare i pasti o per cambiarsi, non è più un diritto, ma un "privilegio" di pochi. Alla CDC la condizione di lavoro tiene conto delle regole che la cooperativa si è data rispetto alle condizioni di lavoro, anche se la divisione del lavoro nel cantiere è cambiata in modo profondo e ha coinvolto in modo largamente negativo anche la professionalità degli operai della "riserva": con l'appalto delle lavorazioni principali, il lavoro svolto è di contorno e di finitura ma, più frequentemente, di completamento dei lavori di cui non si condivide alcuna responsabilità, non fatti o lasciati indietro dalle imprese subappaltatrici.

Si potrebbe pensare che gli operai delle grandi imprese edili, impigriti dalle tutele sindacali, dalle otto ore giornaliere e dal Sabato hanno conosciuto il "morso" del mercato. In realtà, i danni sul capitale umano e sociale possono essere profondi, tanto da incidere sulla capacità progettuale dell'impresa stessa. I problemi iniziano dal cantiere con l'interruzione del processo formativo controllato dall'impresa che perde progressivamente il controllo sulla qualità del lavoro, su due fronti distinti: il primo è

l'esternalizzazione delle competenze operaie; il secondo è la riduzione della capacità di controllo da parte degli assistenti e dei tecnici di produzione non più formati sul posto di lavoro attraverso un percorso di carriera interna. La riduzione della capacità di controllo si propaga verso l'alto e – aumentando l'incertezza sulla qualità e i risultati dei processi – si riduce l'efficacia del controllo di gestione e della possibilità di pianificazione.

*Nel nostro Paese esiste ormai una domanda strutturale di lavoro immigrato che è ancora rivolta a coprire esigenze stagionali e bassi livelli nella gerarchia professionale, ma che in futuro dovrebbe prevedere anche profili legati a nuovi bisogni sociali, come tecnici specializzati, operativi del commercio e del turismo. La domanda di alcune professionalità non è soddisfatta dall'offerta, ma la selezione non avviene sulla base delle competenze possedute dai potenziali migranti come avviene nei paesi anglosassoni d'oltreoceano o in Germania. In realtà i lavoratori immigrati sembrano servire soltanto a colmare la carenza di manodopera locale nelle aree più sviluppate e la necessità di personale di modesta qualificazione, come avviene, per esempio, in buona parte del Nord Est.*

*Allo stato attuale il lavoro degli extracomunitari esprime un tasso di incidenza infortunistica sensibilmente più elevato rispetto a quello medio nazionale, con 57 casi contro 44 per 1000 occupati. La spiegazione è proprio da ricercarsi nel tipo di attività in cui sono generalmente impiegati gli extracomunitari, relativa principalmente ad attività pericolose, legate alla mobilità, di tipo stagionale e svolte generalmente in aziende di minori dimensioni. Un altro fattore, c'è da presumere, è legato al grado di competenza nel lavoro poiché gli immigrati, in genere, non dispongono ancora dell'esperienza e della preparazione tecnica dei colleghi italiani. A pagare il tributo più elevato sono i lavoratori di Marocco, Albania e Romania che da soli contano quasi la metà degli infortuni a extracomunitari. Da sottolineare il numero di morti tra i lavoratori albanesi, 32 casi, impegnati per lo più nelle attività delle Costruzioni e Manifatturiere.*

(Inail, [http://www.inail.it/statistiche/andamento/rap\\_ann2003/1-3.pdf](http://www.inail.it/statistiche/andamento/rap_ann2003/1-3.pdf))

Il quadro dirigente della CDC è perfettamente consapevole di questi rischi e, come si è detto, sta svolgendo un'azione di selezione e formazione su orizzonti di periodo medio nei confronti di manodopera proveniente dall'estero: l'obiettivo è quello di attivare una sorta di "traffico di perfezionamento passivo" – invece che delle merci – del capitale umano in aree ritenute idonee.<sup>16</sup> La scommessa è fortemente legata all'ipotesi di influenzare i progetti migratori di competenze con caratteristiche sociologiche diverse da quelle che spiegano le scelte di mobilità della manodopera nazionale. Se la scommessa risulterà vincente la CDC sembra convinta ad operare il suo tradizionale "perfezionamento attivo" sul capitale umano di questi lavoratori.

### *3. Condizioni professionali, qualifiche, previsioni di mobilità e carriera*

Dopo aver illustrato le articolazioni del quadro aziendale, i vincoli organizzativi e la filosofia che guida il disegno degli incentivi, è importante domandarsi se i risultati ottenuti, e i percorsi che l'impresa sta seguendo, rappresentino soluzioni sostenibili anche agli occhi dei lavoratori occupati, soprattutto in relazione alle loro specifiche condizioni di vita e lavoro.

Che grado di equilibrio ha raggiunto la gestione istituzionale delle retribuzioni e delle condizioni lavorative, nei confronti del mercato del lavoro esterno? La ricerca di un nuovo lavoro costituisce indubbiamente una *proxy* dell'esistenza di un disequilibrio tra condizioni interne ed esterne. La Fig. 14 mostra la distribuzione delle risposte dei lavoratori CDC circa la ricerca di un altro lavoro e le relative motivazioni. Come è facile notare, la quota di coloro che vorrebbero cambiare lavoro è molto bassa,



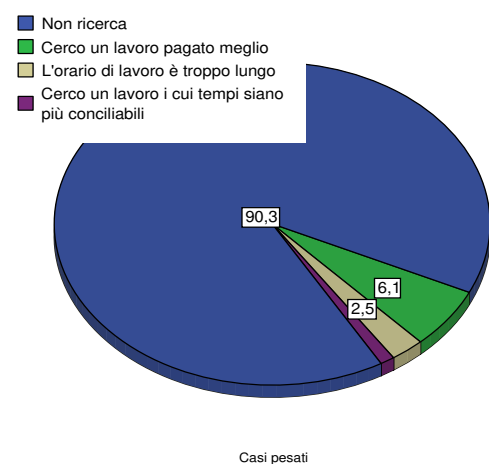
soprattutto se la confrontiamo con quanto avviene in altri settori: ad esempio, la Fig. 15 riporta i dati di una ricerca parallela, compiuta con la stessa metodologia nel settore agro-alimentare. Tenendo presente che il settore è stato l'unico in crescita negli anni più recenti e le tensioni sul mercato del lavoro, come si può notare, la ricerca di un nuovo lavoro riguarda una percentuale molto ridotta di lavoratori: meno del 10%, contro il 17% nel settore agroalimentare. La principale ragione della ricerca è una retribuzione più adeguata: anche questo gruppo è però proporzionalmente più basso nella CDC (6,1%), rispetto al settore agroalimentare (8,4%). Naturalmente non deve essere dimenticata la composizione delle risposte ai questionari effettivamente compilati e la possibile distorsione provocata dall'auto-selezione dei rispondenti: è possibile, infatti, che la parte più insoddisfatta dei lavoratori non abbia neppure compilato il questionario e che, quella osservata, sia solo la punta di un iceberg. In ogni caso, rimarrebbe però inalterata o ancor più approfondita la differenza tra CDC e settore agroalimentare.<sup>17</sup>

Il grado di soddisfazione può essere valutato osservando anche ciò che è avvenuto nei passaggi di categoria e le previsioni che i lavoratori fanno sugli avanzamenti di carriera.

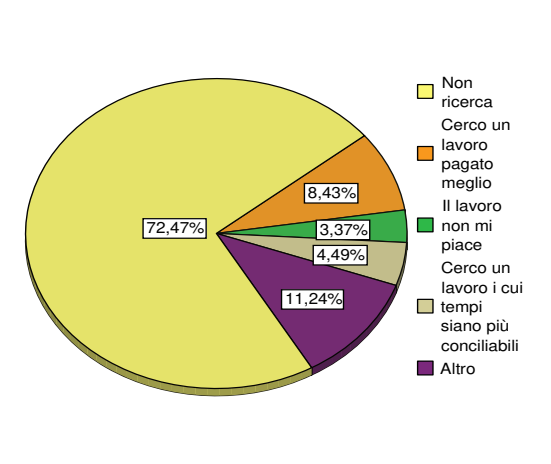
A questo proposito, si osservi la

Fig. 16; in particolare la parte A) mostra che la maggioranza dei lavoratori ha ottenuto passaggi di qualifica; tra questi i soci costituiscono il gruppo di gran lunga più numeroso. Come si vede il risultato conferma quanto sopra si è detto a proposito della diversa filosofia di incentivazione della cooperativa e dei cooperatori. La parte B) mostra come tale politica non sia affatto automatica: la maggioranza non prevede passaggi di qualifica. Al tempo stesso, non sembra seguire criteri discriminatori: sono in maggioranza i non-soci a prevedere futuri passaggi di categoria. Sembra dunque confermata l'importanza del *training* aziendale – perfettamente omogeneo alla cultura della cooperazione – come principio motore del disegno degli incentivi.

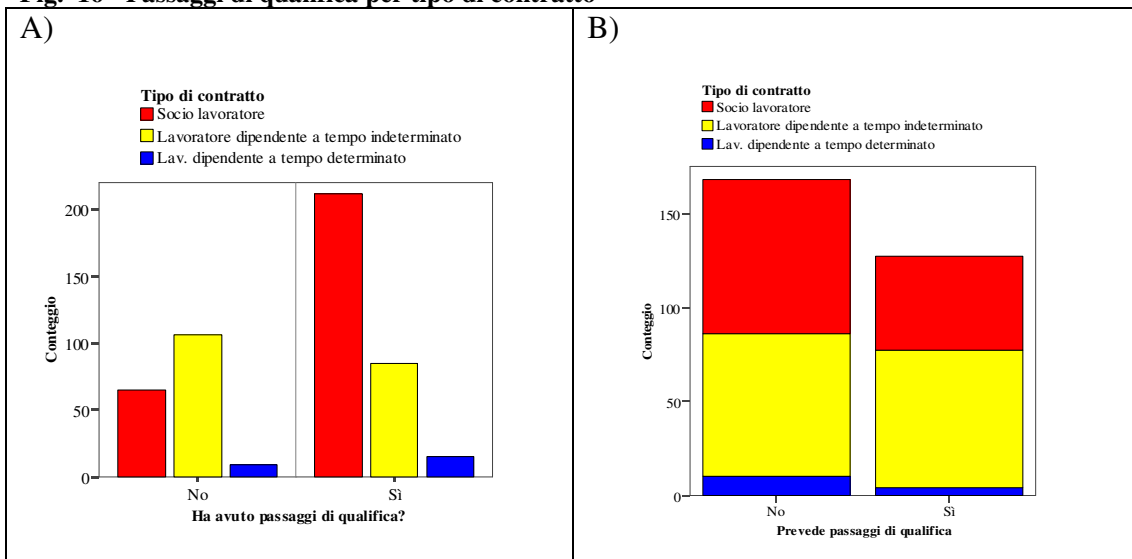
**Fig. 14 - Ragioni della ricerca di un nuovo lavoro (CDC)**



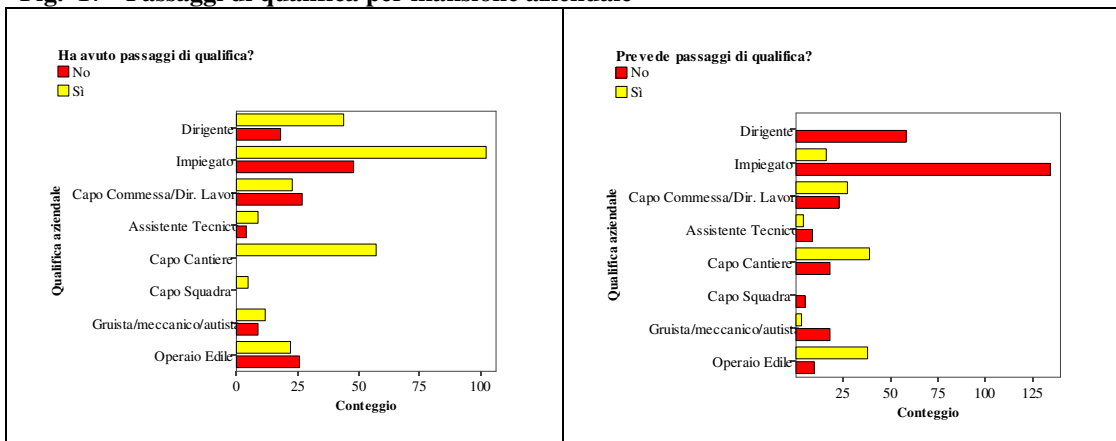
**Fig. 15 - Ragioni della ricerca di un nuovo lavoro (Agroalimentare)**



**Fig. 16 - Passaggi di qualifica per tipo di contratto**



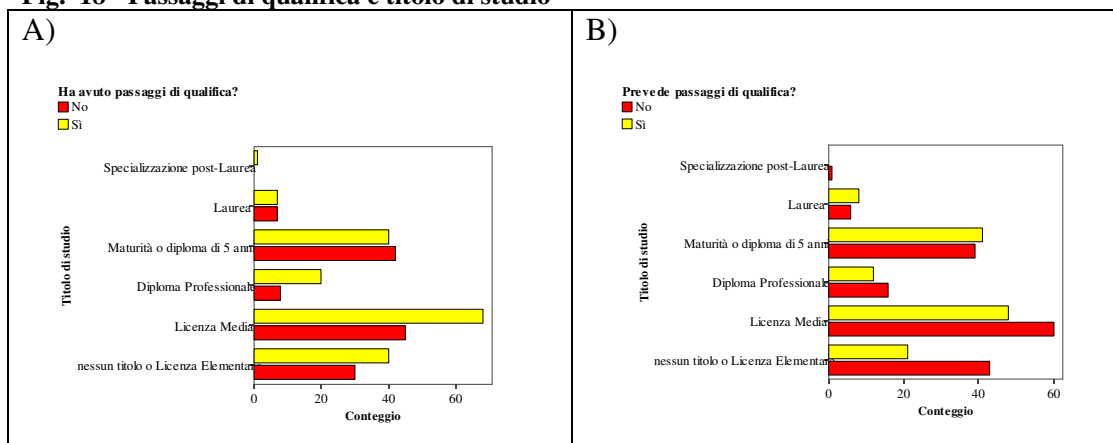
**Fig. 17 - Passaggi di qualifica per mansione aziendale**



Questa ipotesi sembra verificata anche quando osserviamo la dinamica dei passaggi nelle qualifiche (Fig. 17), sia per titolo di studio (

Fig. 18), sia per età (Fig. 19) sia all'interno delle diverse aree aziendali (Fig. 20). In ogni caso, i passaggi riguardano tutti i gruppi, ma per nessun gruppo c'è la certezza di un passaggio di qualifica automatico. Questa linea di incentivi, ha comunque delle eccezioni: ad esempio, per i giovani e per i titoli di studio più elevati. Inoltre, si intravede l'esistenza di meccanismi incentivanti più "intensi" nelle aree produttive, soprattutto per le mansioni di controllo, oppure come compensazione dei maggiori disagi per i quadri che operano fuori sede.

**Fig. 18 - Passaggi di qualifica e titolo di studio**



Un'altra eccezione al quadro di sostanziale omogeneità nella politica dei passaggi di categoria – numericamente piccola, forse scontata, in ogni caso negativa soprattutto nel mondo della cooperazione – è la diversa dinamica interna alle distinzioni di genere: ciò che avviene è illustrato nella Fig. 21 e non ha bisogno di particolari commenti.

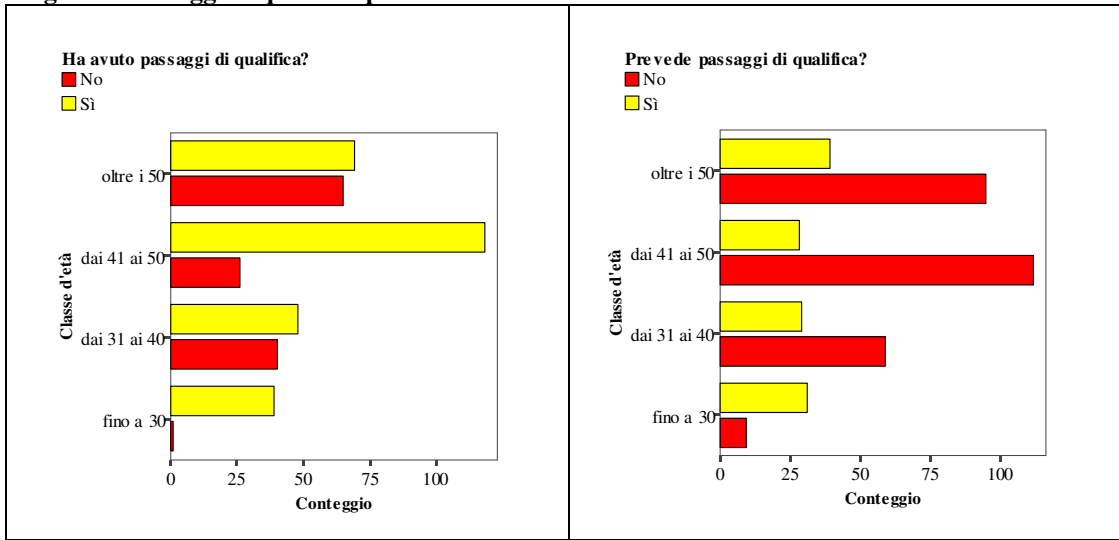
Un punto importante è l'adesione al sindacato che, in generale, assume caratterizzazioni molto particolari in una impresa cooperativa coinvolgendo la definizione stessa del "fattore lavoro".<sup>18</sup> Sul versante del mercato dei fattori, è facile definire logicamente la platea degli *stakeholders* come possessori di un paniere di risorse, composto da una diversa combinazione di Lavoro, Capitale e Diritti di partecipazione al godimento del bene pubblico "Mutualità"; sul piano istituzionale e della dinamica sociale la relazione è assai più complessa e problematica. I problemi ricordati sopra nella discussione sugli incentivi, trovano proprio nell'ambiguità della definizione dei fattori la loro radice profonda.

Prescindendo dai problemi teorici, ci si può pragmaticamente concentrare sui risultati che emergono dalle interviste, riportati in Fig. 22. Come si osserva, la stragrande maggioranza dei lavoratori della CDC è iscritta al sindacato, indipendentemente dalla qualifica e dal tipo di rapporto contrattuale; in particolare, gli iscritti sono in proporzione maggiore tra i soci.

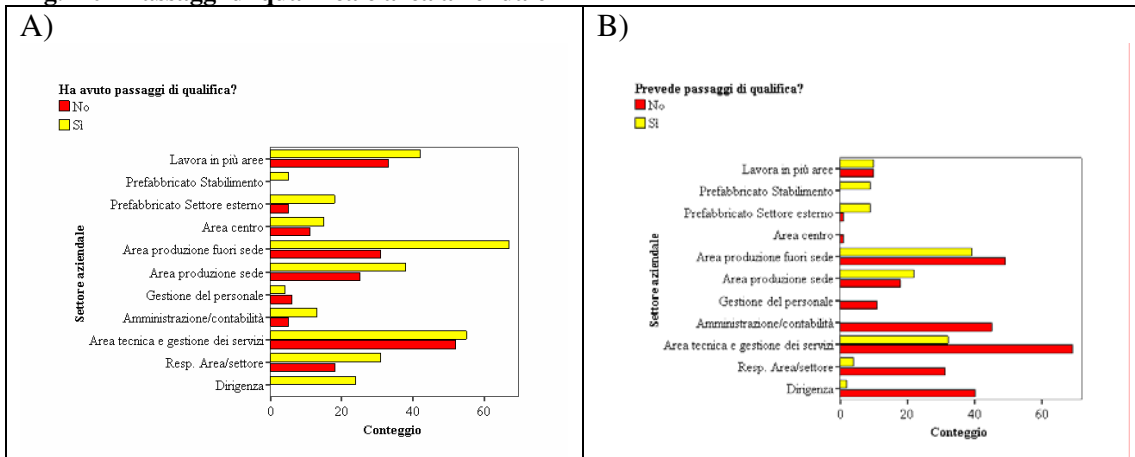
Per correttezza metodologica è bene ricordare, ancora una volta, che i dati sono pesati, che a rispondere possano essere stati soprattutto i più convinti, i meno critici, quanti aderiscono maggiormente alla cultura d'impresa.

Veniamo ora ai giudizi diretti che gli intervistati hanno dato delle condizioni di lavoro alla CDC.

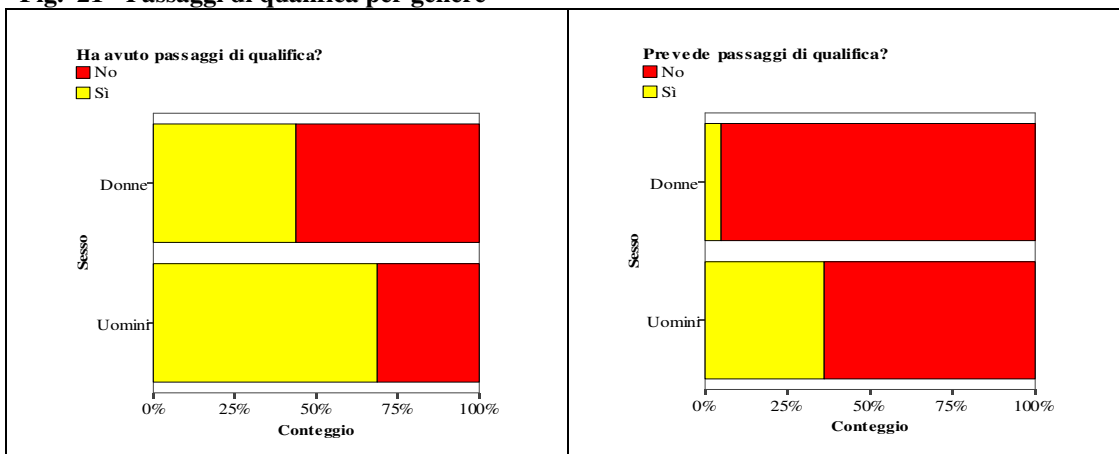
**Fig. 19 - Passaggi di qualifica per classi di età**



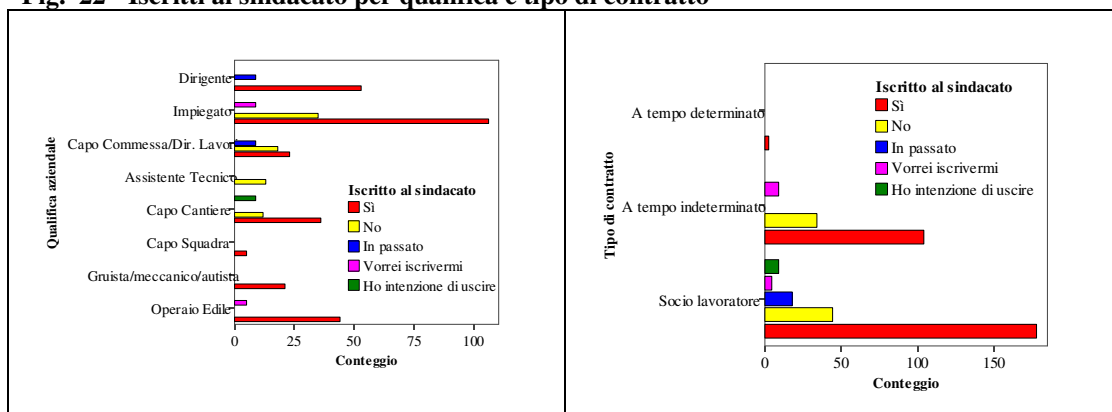
**Fig. 20 - Passaggi di qualifica e area aziendale**



**Fig. 21 - Passaggi di qualifica per genere**



**Fig. 22 - Iscritti al sindacato per qualifica e tipo di contratto**



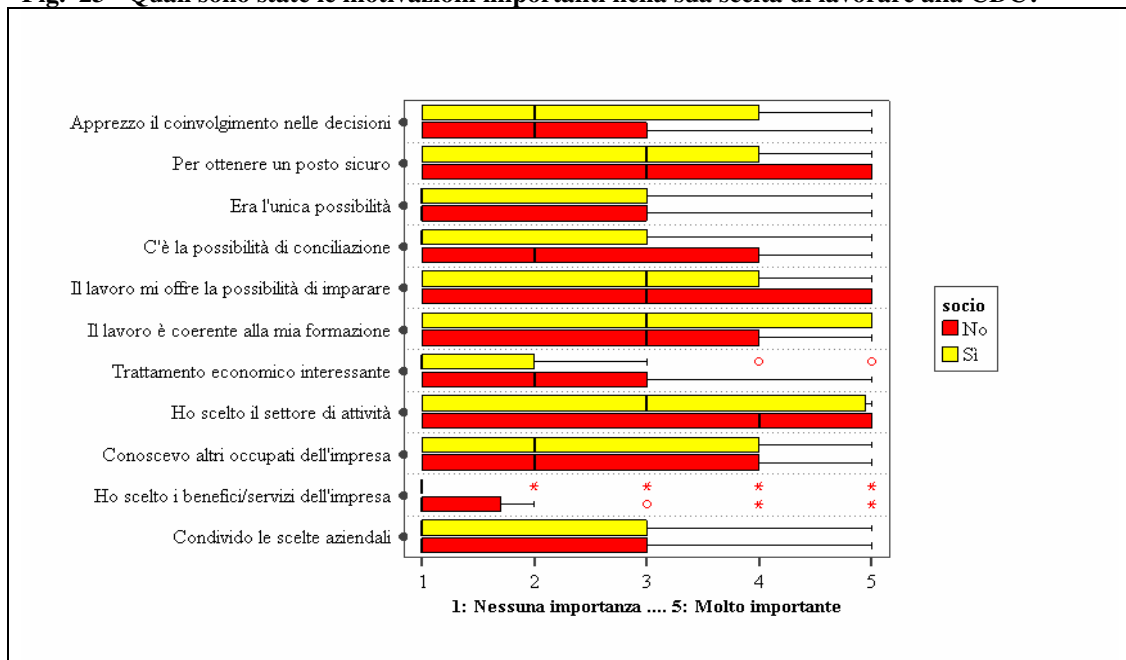
#### 4. La qualità del lavoro percepita: le opinioni dei lavoratori intervistati

Presenteremo la lettura dei dati confrontando in modo sistematico i due gruppi del campione: lavoratori soci e non-soci. La distinzione appare importante per osservare in modo simultaneo due differenti punti di vista che potrebbero divergere nel giudizio sulle condizioni di lavoro, per interessi personali, motivazioni e prospettive diverse.

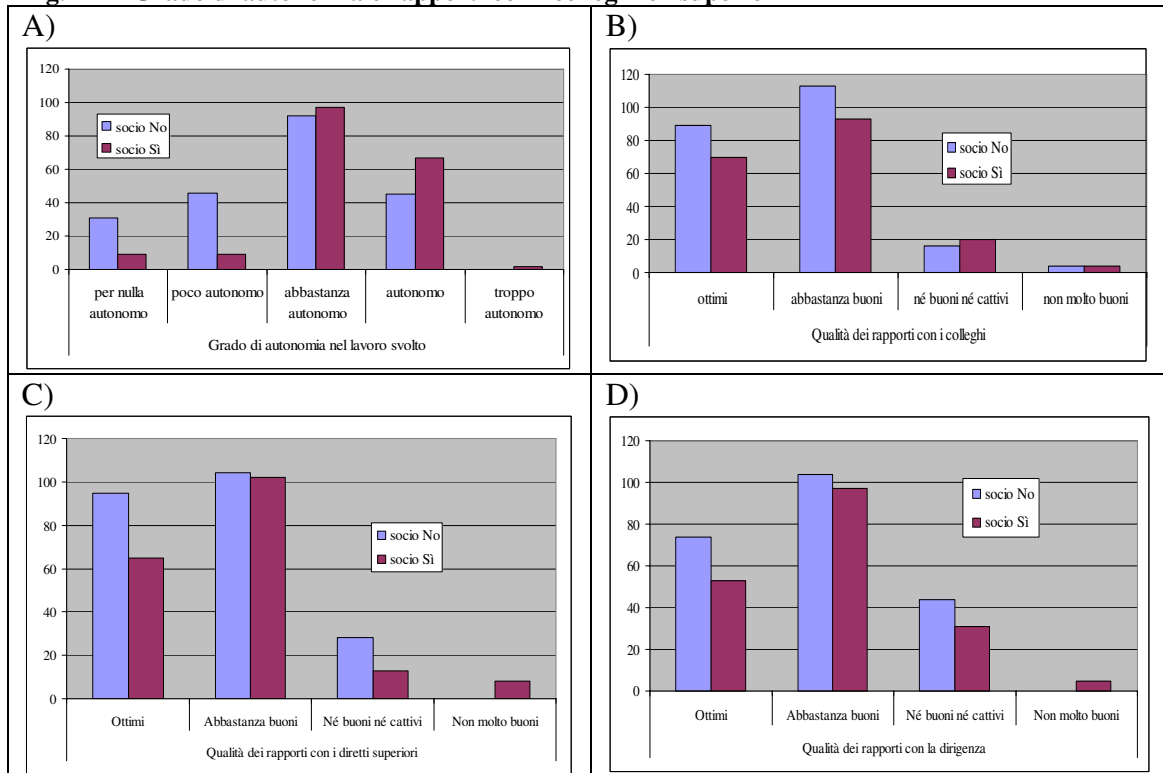
La Fig. 23 riporta in modo sintetico le valutazioni raccolte sulle motivazioni che hanno influito sulla scelta di lavorare nell'impresa. In generale, quello che sembra emergere è la non esistenza di una causa forte nelle scelte dell'attuale posto di lavoro; tra le motivazioni più importanti coerenza rispetto al processo formativo e sicurezza del posto di lavoro. È importante notare che le differenze tra soci e non soci sono minime. Inoltre, le motivazioni che potrebbero essere attribuite con maggiore probabilità ad un socio (ad esempio la sicurezza del posto) appaiono di maggiore valore per degli altri lavoratori; lo stesso vale per le possibilità di apprendimento (carriera). Per i soci, viene indicato di maggior valore il coinvolgimento nelle decisioni e la coerenza con il processo formativo. Questa indicazione che appare un po' tra le righe – pur se deve essere utilizzata con la prudenza adeguata alla natura dei dati – indica un punto importante che rimanda ancora al sistema di competenze della CDC: fino vent'anni fa l'impresa era formata da un ingegnere, una ventina d'impiegati e quattrocento muratori; ora tra i circa 130 impiegati ci sono venti ingegneri che hanno trovato un'occupazione coerente – e la possibilità di essere affiancati nella fase di inserimento, di lavorare in team e sfruttare le grandi opportunità professionali – in virtù della grande dimensione di rete che rappresenta l'impresa.

Come si è detto, la qualità dei rapporti è sempre strategica nell'equilibrio di un'impresa cooperativa, ma rappresenta un punto nevralgico nel processo di integrazione delle diverse "anime" CDC. Le parti della Fig. 24 forniscono un quadro confortante, sia del giudizio, sia della percezione della autonomia/responsabilità del proprio lavoro, (che appare più forte nei soci). Questa si iscrive in un quadro molto positivo delle relazioni orizzontali (con i colleghi) e nei confronti dei diversi gradi della gerarchia aziendale. È necessario sottolineare che si registra una grande omogeneità dei giudizi, poco influenzati dalla forma contrattuale di partecipazione; anzi si potrebbe aggiungere che i rapporti tendono ad essere migliori per i lavoratori dipendenti, non soci, forse una traccia ancora percettibile del lungo processo di integrazione.

**Fig. 23 - Quali sono state le motivazioni importanti nella sua scelta di lavorare alla CDC?**



**Fig. 24 – Grado di autonomia e rapporti con i colleghi e i superiori**



La Fig. 25 mostra un'immagine abbastanza precisa della divisione del lavoro alla CDC: qualunque sia il titolo di studio, il ruolo e il livello sono sempre visibili tre tipologie di lavoratori che formano la struttura della squadra, dal ruolo esecutivo a quello di direzione. Al tempo stesso, mettendo insieme le mansioni che, svolgono compiti cui è richiesta autonomia (Fig. 26A) si osserva che la "tecnologia" della CDC coincide con le corrette decisioni di due terzi dei lavoratori; al tempo stesso, l'assunzione di

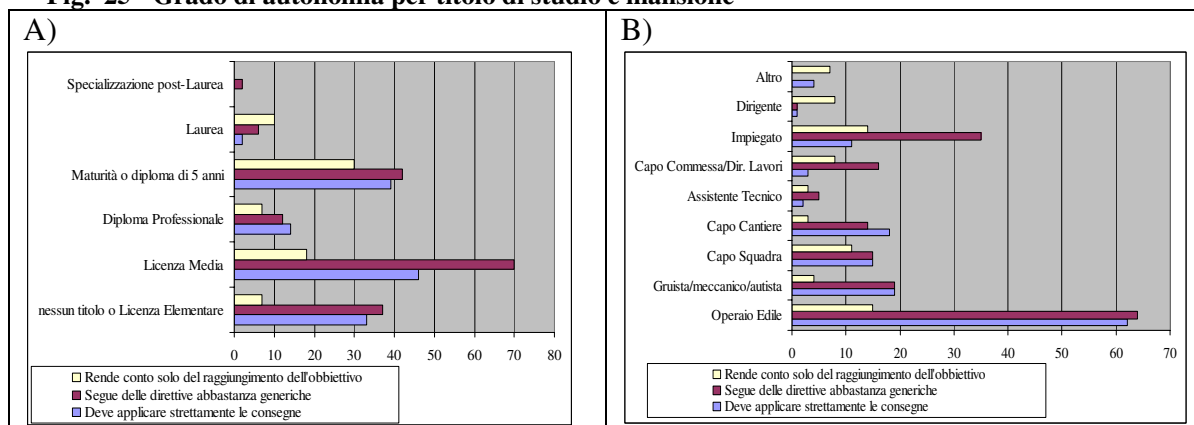


responsabilità è un sentiero aperto a tutti: molta della capacità decisionale è affidata, non solo ai soci, ma a lavoratori dipendenti (Fig. 26B). Una tale organizzazione, basata su un ampio e diffuso meccanismo di formazione per affiancamento, incentivi alla crescita professionale attraverso l'aumento delle responsabilità decisionali e selezione per risultati, non è facile da trovare nell'impresa privata.

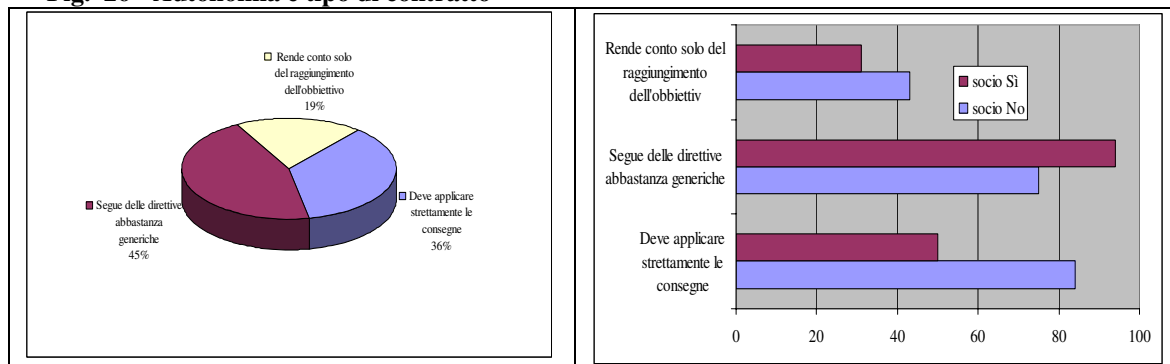
Nel questionario erano formulate molte domande per misurare le diverse accezioni del concetto di "autonomia", comprese quelle negative di estrema delega e privazione del supporto delle sinergie d'impresa. Le molte possibili elaborazioni compiute non sembrano smentire i risultati ottenuti; per semplicità, non commenteremo tutte le risposte alle differenti domande e ci limiteremo a riportare alcuni risultati salienti.

Il primo elemento di importanza generale è il livello di autonomia e la formazione in azienda (Fig. 27): la parte A) della figura conferma da un'altra angolazione quanto già detto; la parte B) mostra invece la lunghezza del periodo di non-autonomia e avviamento. Come si vede non è trascurabile la proporzione delle figure "prodotte" dopo un *training* aziendale considerevolmente esteso.<sup>19</sup>

**Fig. 25 - Grado di autonomia per titolo di studio e mansione**

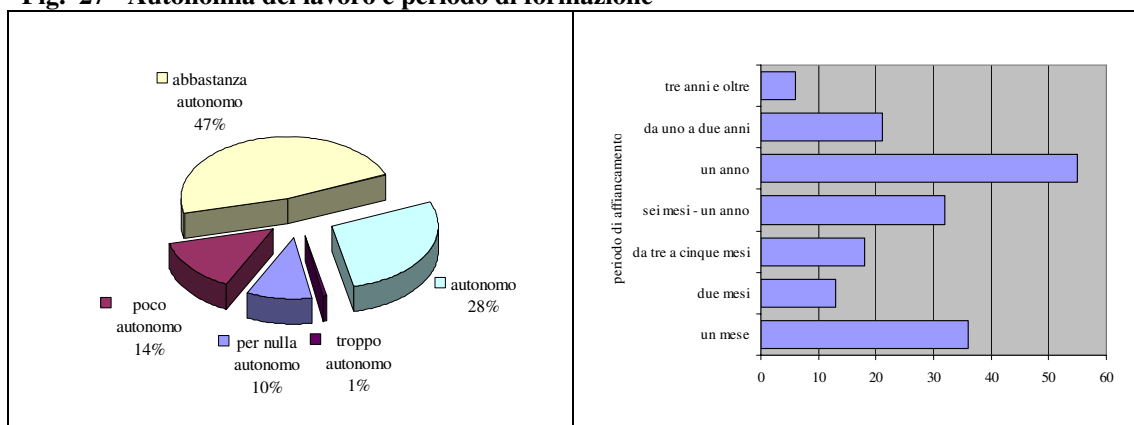


**Fig. 26 - Autonomia e tipo di contratto**

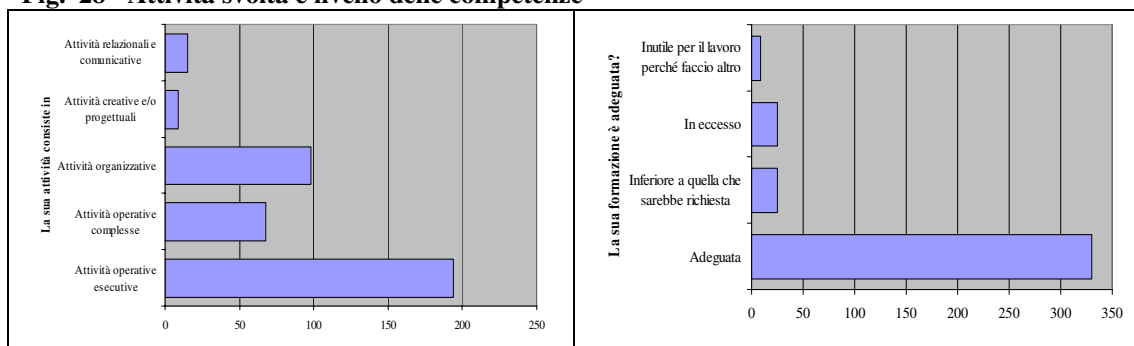


Un secondo elemento che è utile evidenziare è la relazione tra difficoltà dei lavori e livello delle competenze richieste (Fig. 28): come si vede nella parte A) la tipologia dei mestieri si divide sostanzialmente in due gruppi: da un lato, le mansioni esecutive comprendono circa la metà degli addetti; l'altra metà si divide su mansioni a diverso grado di difficoltà e competenza. La parte B) della figura mostra che per la stragrande maggioranza dei questionari – quindi per tutte le differenti tipologie di mansione – la propria formazione viene dichiarata adeguata.

**Fig. 27 - Autonomia del lavoro e periodo di formazione**



**Fig. 28 - Attività svolta e livello delle competenze**



Un buon ambiente di lavoro è certamente caratterizzato da un livello alto di difesa della salute e della sicurezza dei lavoratori impiegati; per un'impresa appartenente al settore edile che, insieme all'agricoltura, condivide il triste primato degli incidenti sul lavoro, il tema è scottante. La Fig. 29 mostra il parere di soci e lavoratori: in generale, i pareri sul livello di attenzione al problema sicurezza e salute, da parte dell'impresa, sono favorevoli; è interessante notare il maggior livello critico da parte dei lavoratori soci. Lo stessa tendenza a valutare con maggiore severità l'azione dell'impresa da parte dei soci, la si ritrova nelle risposte alla domanda sulla difesa dei livelli di professionalità dei lavoratori più anziani (Fig. 30), e ancora una volta sono i lavoratori dipendenti a riconoscere una buona o elevata attenzione al problema.

Fig. 29 - Attenzione alla sicurezza e alla salute

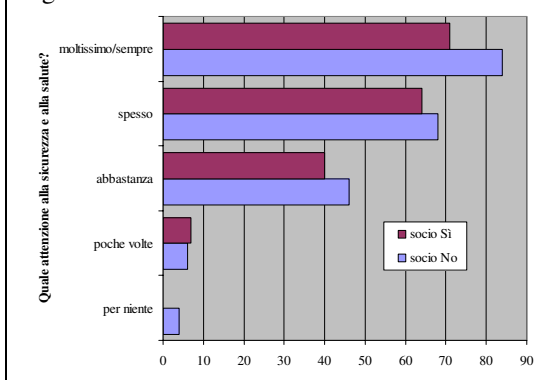
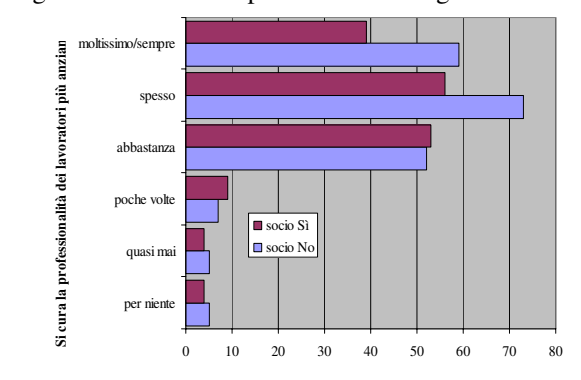
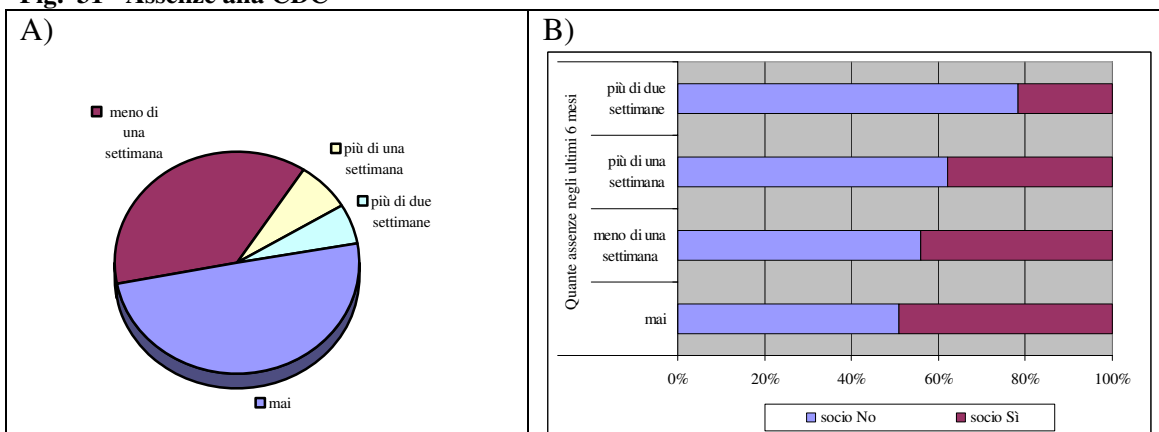


Fig. 30 – Difesa della professionalità degli anziani



Infine la Fig. 31 illustra l’andamento delle assenze dichiarate: la parte A) della figura mostra che l’incidenza del fenomeno sembra essere all’interno dei valori “fisiologici”; la parte B) della figura fornisce ancora qualche suggerimento su incentivi e forma di partecipazione: anche su questo versante, l’essere socio non sembra stimolare particolari defezioni nell’impegno lavorativo e, anzi, sembra far bene alla salute.

Fig. 31 - Assenze alla CDC



## 5. Le valutazioni generali

Ci occuperemo ora della descrizione che gli intervistati fanno della loro condizione di lavoro. Nelle interviste si chiedeva un giudizio sulle condizioni lavorative, definendo la “qualità” del lavoro secondo otto diverse dimensioni di valutazione:

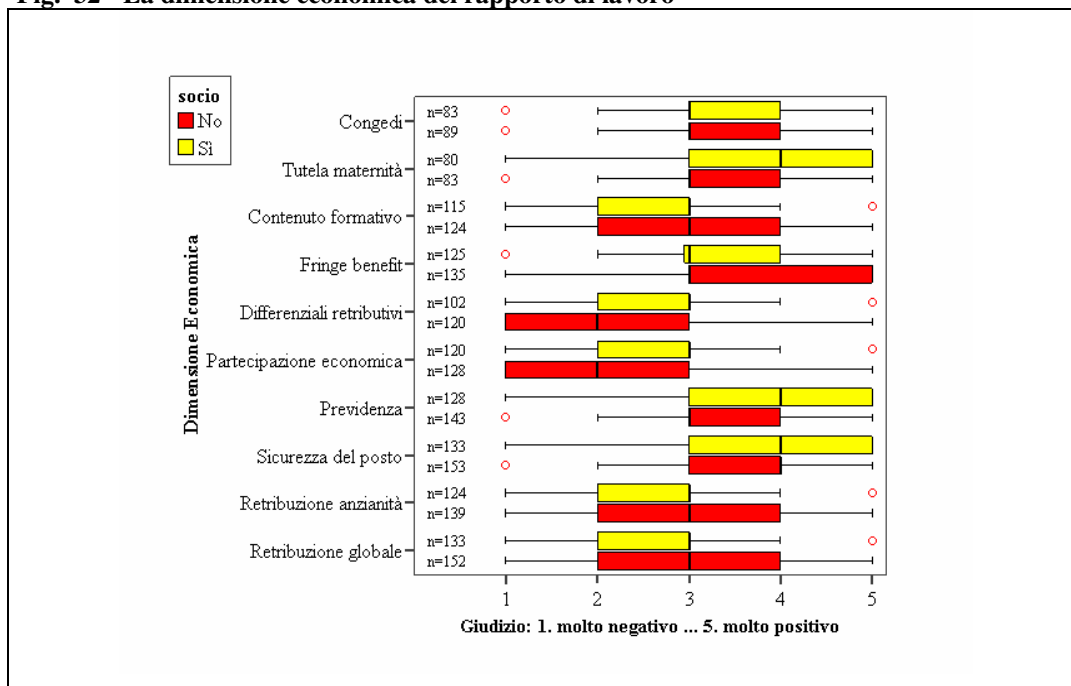
- valutazione economica (Fig. 32);
- valutazione della complessità del lavoro (Fig. 33);
- valutazione del grado di autonomia (Fig. 34);
- valutazione del grado di controllo (Fig. 35);
- valutazione delle condizioni dell’ambiente di lavoro (Fig. 36);
- valutazione del grado di intensità del lavoro e sicurezza (Fig. 37);
- valutazione del grado di conciliazione dei tempi di vita e lavoro (Fig. 38).

Nei grafici, a fianco alle barre, è riportato il numero di risposte ad ogni singola domanda: la distribuzione dei valori rispetta la diversa proporzioni delle tipologie degli intervistati; le risposte sono consistenti ma variabili nei diversi items, quindi rappresentano un fattore importante che deve essere tenuto presente nella lettura dei grafici.<sup>20</sup>

#### DIMENSIONE ECONOMICA

La valutazione della dimensione economica del rapporto di lavoro è in generale medio-alta: ci sono delle eccezioni che vale la pena di segnalare. La prima è la valutazione non eccellente dei differenziali retribuiti e la partecipazione economica: si ritrovano i segni della discussione sugli incentivi e sul sistema di valutazione, il numero delle risposte è abbastanza elevato – anche se è distante dai valori massimi – e si concentra sul valore mediano per i soci e medio-basso per gli altri lavoratori; questi ultimi, sembrano essere un po' più critici rispetto alla filosofia retributiva della cooperativa. Al contrario, la dimensione della sicurezza, della copertura previdenziale e tutela della maternità è molto apprezzato da tutti i lavoratori.

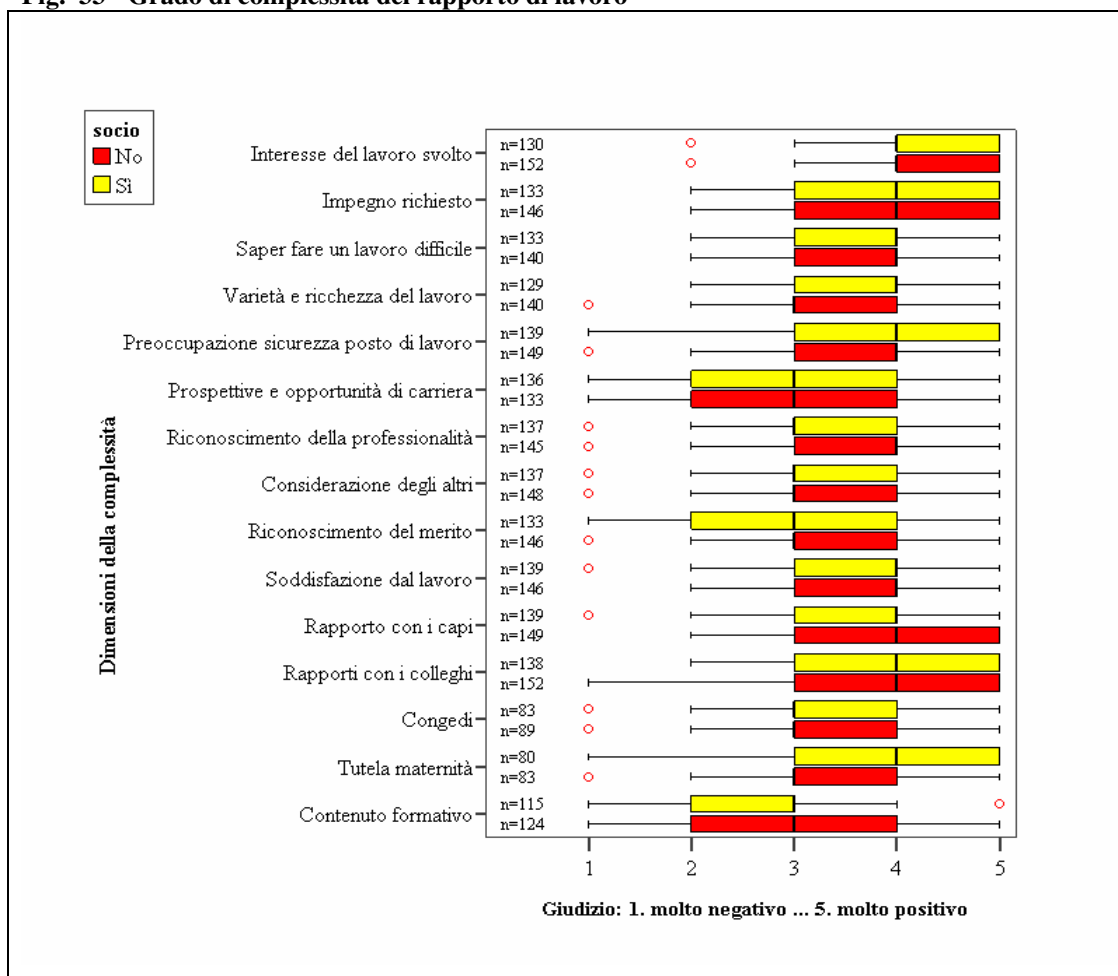
**Fig. 32 - La dimensione economica del rapporto di lavoro**



#### DIMENSIONE DELLA COMPLESSITÀ, DELL' AUTONOMIA E CONTROLLO DEL PROCESSO

La valutazione della complessità (Fig. 33, del grado di autonomia Fig. 34 e della capacità/responsabilità nel controllo dei processi Fig. 35) riceve giudizi largamente positivi e comunque non tali da segnalare dei forti squilibri nella valutazione. Particolarmente importante da segnalare è il grado di interesse per il lavoro svolto; ancora una volta i due gruppi di lavoratori si mostrano molto omogenei nei giudizi espressi. Molta sensibilità e valutazioni diverse sono espresse nei confronti della possibilità di carriera e sulla formazione.

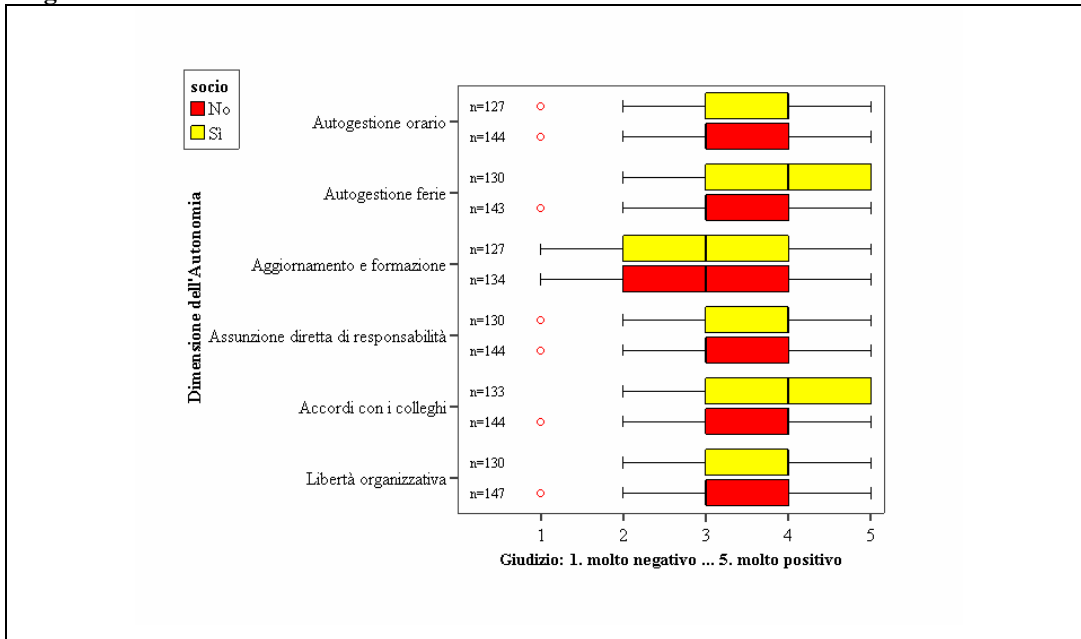
**Fig. 33 - Grado di complessità del rapporto di lavoro**



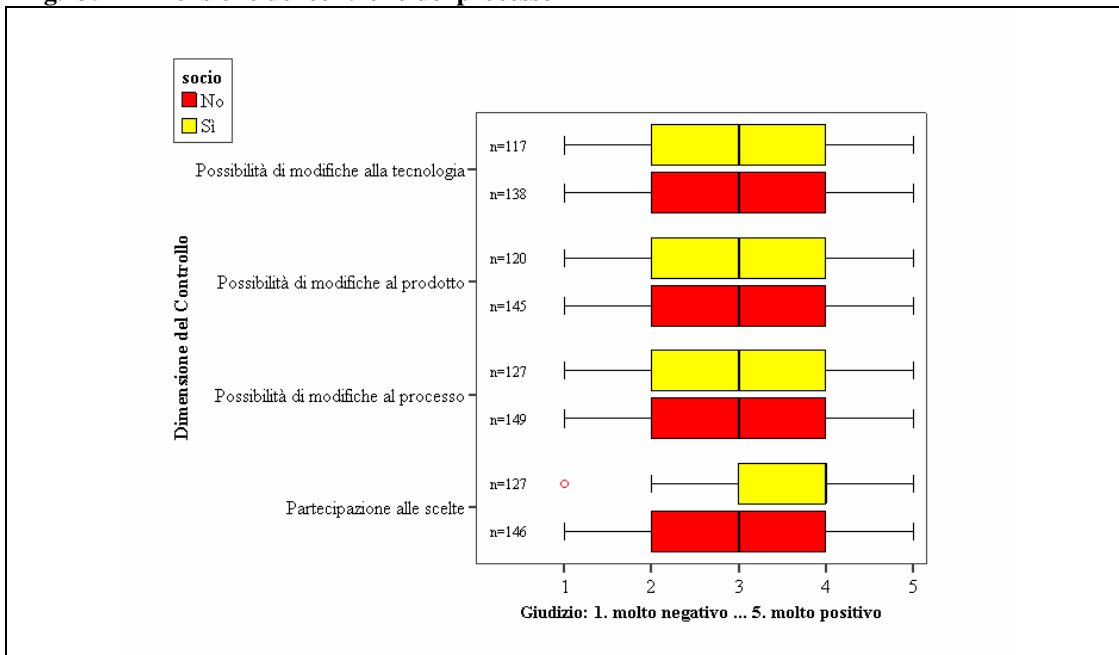
**DIMENSIONE AMBIENTALE: FATICA, INTENSITÀ E SICUREZZA**

La valutazione sostanzialmente positiva del luogo di lavoro si ritrova nei giudizi sugli aspetti fisico-materiali che caratterizzano luogo e modalità di erogazione dei servizi lavorativi. Si nota ancora la tendenza da parte dei soci ad essere maggiormente attenti (e critici) nei confronti dei vari aspetti della dimensione ambientale (Fig. 36, Fig. 37).

**Fig. 34 – Dimensione dell'autonomia**



**Fig. 35 - Dimensione del controllo del processo**

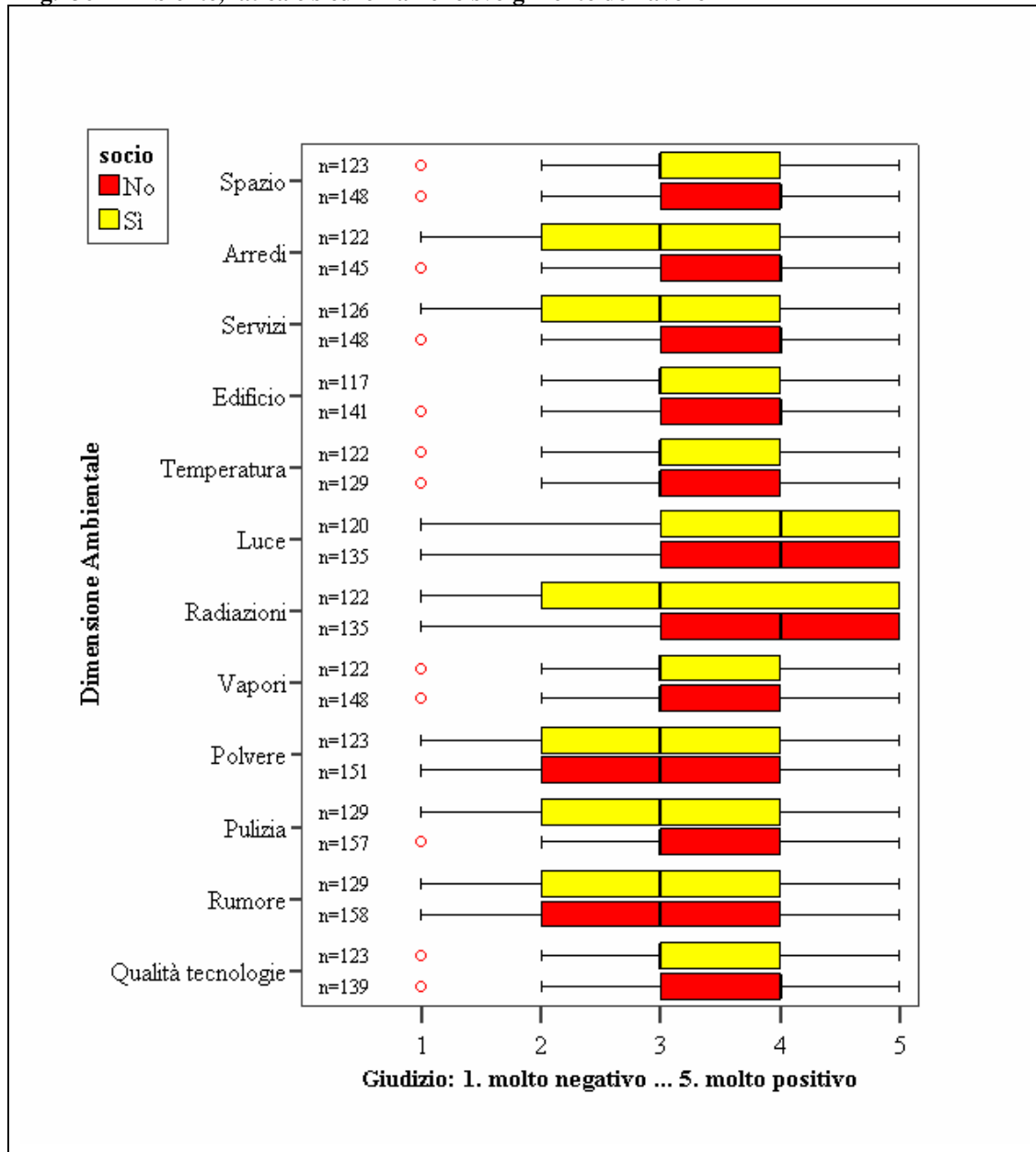


**DIMENSIONE DELLA CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E LAVORO**

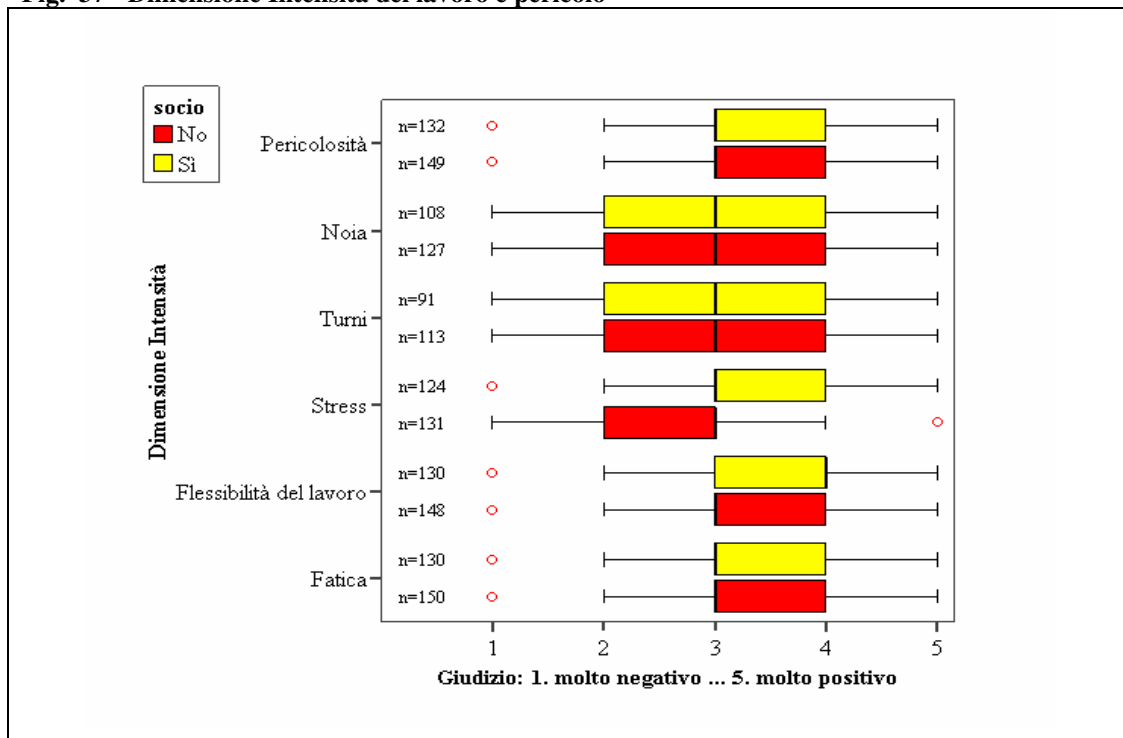
La valutazione circa la possibilità di conciliare i tempi di vita e di lavoro è molto bassa, spesso molto negativa, in alcuni casi pessima. Come si vede dal grafico in Fig. 38 il numero di risposte è sensibilmente più basso rispetto alla valutazione delle altre dimensioni, ma supera di gran lunga il numero delle lavoratrici intervistate occupate in

azienda e in generale più coinvolte e sensibili relativamente a queste tematiche. <sup>21</sup> La figura fa emergere quindi il disagio dei lavoratori – soprattutto i meno giovani – a cui l'impresa in espansione chiede di seguire cantieri fuori-sede.

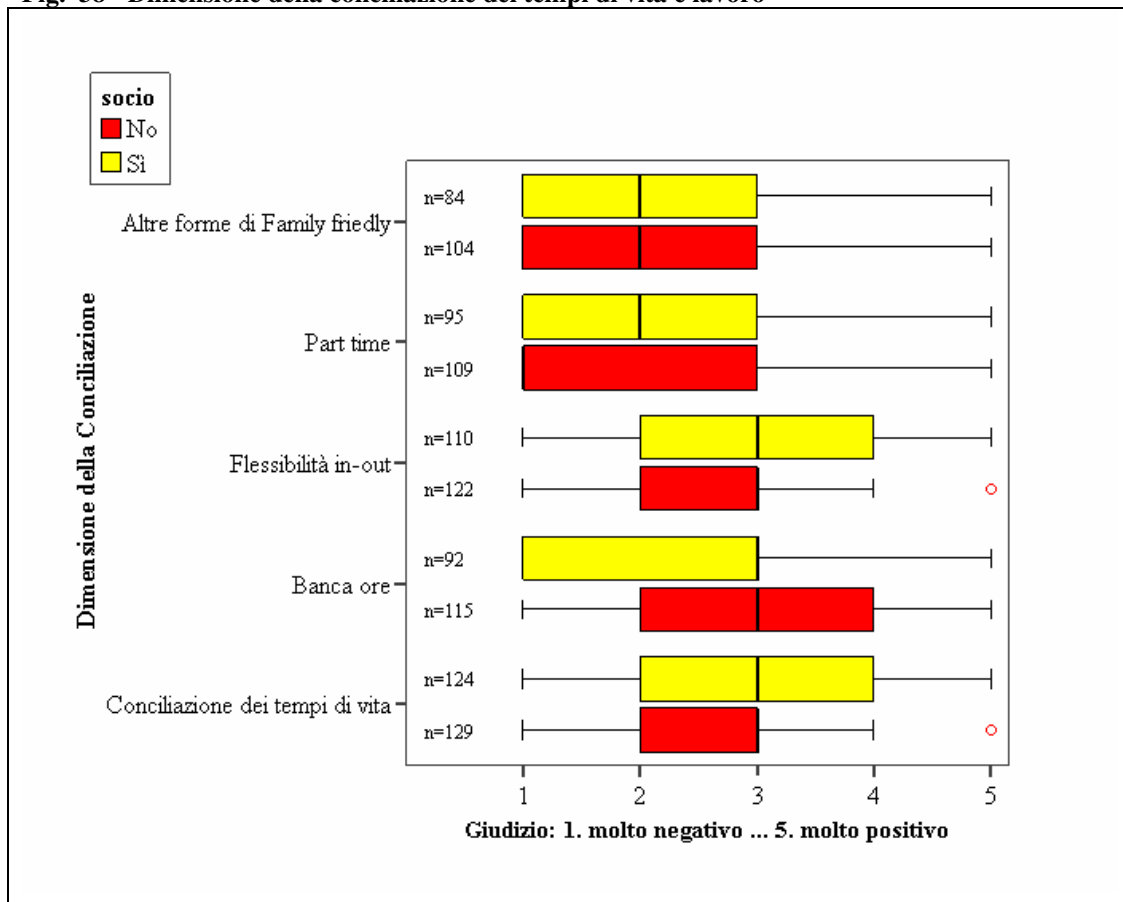
**Fig. 36 - Ambiente, fatica e sicurezza nello svolgimento del lavoro**



**Fig. 37 - Dimensione Intensità del lavoro e pericolo**



**Fig. 38 - Dimensione della conciliazione dei tempi di vita e lavoro**

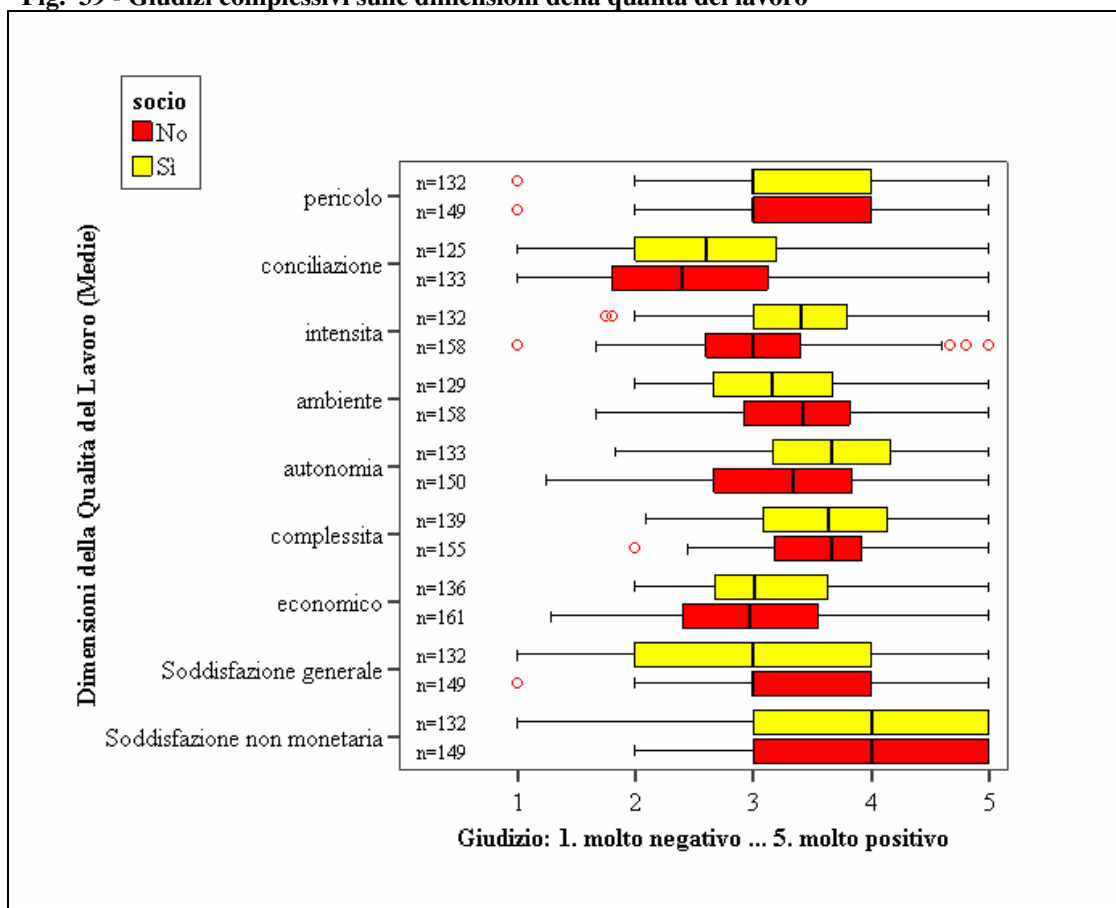




## LE DIMENSIONI DELLA QUALITÀ DEL LAVORO: SINTESI

Si sono visti i risultati delle votazioni dei differenti aspetti, riportati nelle figure precedenti. I valori medi dei punteggi dei diversi aspetti sono stati raccolti nella Fig. 39; nella stessa figura, alle differenti valutazioni di merito è stato associato il giudizio complessivo richiesto agli intervistati, escludendo o comprendendo gli aspetti economici.

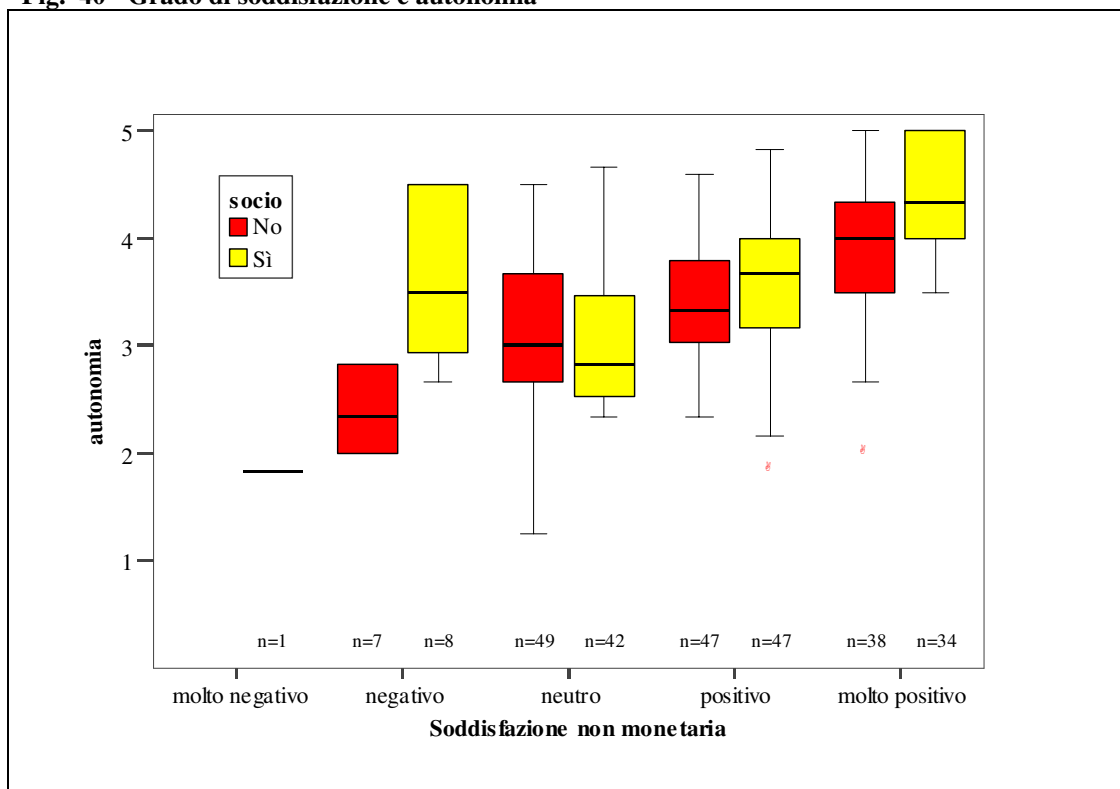
**Fig. 39 - Giudizi complessivi sulle dimensioni della qualità del lavoro**



Tenendo conto della differente intensità delle risposte, si può affermare che il giudizio dei lavoratori sulle proprie condizioni di lavoro è più che positivo, soprattutto relativamente agli aspetti non monetari delle condizioni contrattuali (economico), al sistema di relazioni (complessità), all'espressione della propria capacità (intensità), al percorso professionale (autonomia). Ancora una volta è interessante notare, da un lato, la sostanziale omogeneità dei giudizi dei soci e dei non-soci ma, dall'altro, le "sottili" sfumature prodotte della diversa sensibilità, relativamente ai singoli temi, segno di una differenza non casuale tra le due categorie.

A questo proposito, a mo' di conclusione, riportiamo la relazione tra grado di soddisfazione valutata complessivamente, in modo indipendente dalle condizioni retributive (Fig. 40).

**Fig. 40 - Grado di soddisfazione e autonomia**



Ci sono due elementi che debbono essere notati: l'intensità della relazione e la direzione di causalità tra le due variabili. Rispetto all'intensità, l'andamento indicato dalla figura è inequivocabile: c'è una forte e robusta correlazione positiva tra le due variabili. Assai meno scontata è la decisione sulla direzione di causalità: è la maggiore autonomia che aumenta il grado di soddisfazione, ovvero è la soddisfazione prodotta da un buon ambiente di lavoro che stimola una crescita dell'autonomia, intesa come intelligenza del proprio compito, responsabilità delle proprie azioni, capacità di iniziativa e prontezza di risposta. Confrontando l'andamento delle risposte dei soci e dei non soci – e tenendo presente quanto fin qui è stato discusso – la nostra ipotesi è rappresentata dalla scelta degli assi.<sup>22</sup>

\* Dipartimento di Economia Politica e CAPP (Centro di Analisi delle Politiche Pubbliche), Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

<sup>1</sup> Si veda ad esempio il caso Gulliver descritto in un'altra parte del Rapporto 2004-2005

<sup>2</sup> Vedi (Giovannetti 2005)

<http://www.modena.legacoop.it/updown/strategie/StrategieSistemaCooperativo-02.pdf>

<sup>3</sup> Relativamente alle diverse tipologie, il campione mostra un buon grado di copertura, ma appare sbilanciato rispetto alle diverse figure (Fig. 3). Ciò ha consigliato di pesare le singole interviste in modo da ricostruire in modo più preciso la struttura dell'occupazione CDC; non è stato possibile operare allo stesso modo per tutte le categorie: l'assenza di risposte delle lavoratrici inquadrature nelle qualifiche operaie e dei lavoratori interinali impedisce, in ogni caso, di discutere della loro condizione. Le stesse considerazioni valgono per tutti gli occupati dell'unità locale localizzata a Roma, che non sono stati raggiunti dalla rilevazione.

<sup>4</sup> In particolare la Fig. 5 mostra la bassissima presenza dell'occupazione femminile: questa è concentrata nell'area amministrativa, con una piccolissima rappresentanza nell'area tecnica. Il settore edile è "al maschile": questo dato strutturale determinerà un'inevitabile asimmetria nei confronti delle altre sezioni della ricerca sulla qualità della vita e del lavoro.

<sup>5</sup> Come è facile comprendere, durante un periodo così complesso per la vita dell'azienda, il confronto con quanto sarebbe potuto avvenire in un'impresa privata non può non essere stato motivo di riflessione per coloro che condividono responsabilità decisionali. Dall'altro lato, il dibattito sull'impresa cooperativa risente ancora, in modo molto netto, delle critiche alla "Maffeo Pantaloni" ([http://www.economia.unimore.it/giovannetti\\_enrico/coop%20web/PANTALEONI.pdf](http://www.economia.unimore.it/giovannetti_enrico/coop%20web/PANTALEONI.pdf)), che la considerano impossibile sul piano teorico, quindi sbagliata sul piano organizzativo e, dunque, certamente fragile sul piano operativo. Le domande sul ruolo della forma cooperativa hanno dovuto superare sempre un'istintiva reazione di difesa da parte degli intervistati: proprio in virtù di tale "diffidenza", sia le motivazioni positive, sia le considerazioni (auto)critiche, sono sempre state accompagnate da esempi ed argomentazioni molto ricche. L'eco di quelle storie è rintracciabile in varie parti del presente lavoro.

<sup>6</sup> È probabile che anche i dirigenti intervistati abbiano compilato i questionari, ma il numero è troppo piccolo, in nessun modo in grado di influenzare i risultati che commenteremo in seguito, in particolare nell'ultima parte (Fig. 39 e Fig. 40).

<sup>7</sup> Ad esempio, il comparto del prefabbricato è presente – anche se con soddisfazione dell'impresa e con un'ottima reputazione di mercato – per coprire una produzione di nicchia che la CDC ha conquistato nel corso del tempo, ma per la quale non si prevede una possibilità di espansione.

<sup>8</sup> Viene rispettato anche il vincolo – derivante in parte dal rispetto dalla legislazione corrente e in parte dalla filosofia dell'impresa – di selezionare e controllare le società sub-appaltatrici affinché non vengano scaricati, sulle imprese a valle, oneri e decisioni di comportamenti scorretti.

<sup>9</sup> Questo è un risultato importante, comprensibile solo uscendo dal contesto teorico standard. Uno dei punti di attacco classici della critica all'impresa cooperativa è infatti la remunerazione dei fattori impiegati secondo principi diversi dal valore del loro prodotto marginale. Ammesso che il concetto di prodotto marginale conservi un qualunque significato e valore esplicativo in una rigorosa analisi dei processi, il punto in discussione sul piano epistemologico è comunque diverso: in particolare, relativamente all'impostazione standard, deve essere considerata la diversa natura delle risorse stesse quando queste sono considerate in *team* e in una prospettiva di lungo periodo. I risultati osservati mostrano l'esistenza di questo processo cumulativo di valorizzazione del *team* del risorse; questo sostiene sul piano empirico, sia l'idea della formazione (privata) di capitale sociale, sia la possibilità di osservare l'esistenza un flusso di redditi derivante dall'utilizzo dei suoi servizi.

<sup>10</sup> Ad esempio, tale principio è di straordinaria importanza per l'antitrust statunitense, sancito da *Capper-Volstead Act*, un provvedimento del 1922, che è ritenuto la "carta dei diritti" della cooperazione statunitense (K.A.Zeuli, R.Cropp *Cooperatives: principles and practices in the 21st century*, University of Wisconsin Extension, 2004; USDA, *Rural Business-Cooperative Service*, Rural Cooperatives, Jan/Feb 2004, pp 28-29; <http://www.wisc.edu/uwcc/info/capper.html>); una legge che ha svolto un ruolo della stessa importanza della "legge Basevi" per la cooperazione italiana. In origine, tale atto ha stabilito il diritto dei *farmers* a produrre e commercializzare i loro prodotti unendosi in cooperativa senza incorrere nelle leggi antitrust. In un momento in cui molti, soprattutto le grandi cooperative, si interrogano sull'opportunità di continuare a mantenere la stessa forma impresa, e altri ritengono che le regole decisionali siano troppo farraginose o antiquate, si dovrebbe considerare la circostanza che, ad esempio, nella patria del liberismo 196 cooperative controllano l'86% delle quote di mercato nel settore lattiero caseario statunitense; l'unico vincolo a cui sono sottoposte è il rispetto di alcune semplici regole che – ora come allora – costituiscono il fondamento e la giustificazione teorica del *Capper-Volstead Act* (e della cooperazione stessa): a) il principio mutualistico (beneficio per i soci); b) una testa un voto; c) la distribuzione dei profitti non può essere superiore al 8%. Se questi principi si integrano con il principio della "porta aperta" – e sono controllati e rispettati – il risultato che si ottiene sul piano economico è di una semplicità disarmante: viene riconosciuta alla cooperativa, in quanto istituzione, la capacità di ottenere risultati economicamente e socialmente efficienti (anche in senso macroeconomico). Il corollario a questo è che l'autorità antitrust non è teoricamente legittimata a discutere le politiche aziendali in difesa delle condizioni di lavoro nell'impresa o *internamente* ad una rete di relazioni cooperative tra imprese; deve invece controllare che quella impresa, o quella rete di relazioni, rispetti in modo rigoroso i principi della cooperazione. In altri termini, l'azione di controllo non deve delegittimare l'azione mutualistica ma deve incentivarla a raggiungere le sue estreme conseguenze nella re-distribuzione dei benefici d'impresa a tutti gli *stakeholders* del processo produttivo: è facile dimostrare come quel limite coincida con l'equilibrio ideale della concorrenza perfetta.

<sup>11</sup> (Giovannetti 2005; §3.1 e nota 12) <http://www.modena.legacoop.it/updown/strategie/StrategieSistemaCooperativo-02.pdf>

---

<sup>12</sup> Esiste anche un altro versante importante, implicito a questo tipo di argomentazione: un disegno di incentivazione su base collettiva, farebbe venir meno la convenienza economica dell'azione di controllo da parte del controllore, cui non sarebbe riconosciuto il "plus" ottenuto dall'attività di controllo stessa.

<sup>13</sup> Sopra si è visto come la CDC risolve il problema delle figure professionali che non riesce ad acquisire sul mercato interno rispettando le regole. Inoltre, deve essere considerato che all'interno della CDC ci sono aree che sono toccate in misura assai minore dal problema degli incentivi: ad esempio i servizi generali, oppure l'area del prefabbricato, organizzate secondo processi più standardizzati. Naturalmente, questo non significa che in tali aree ci siano i lavoratori più pigri, ovvero che le loro funzioni abbiano un minore significato economico: quindi, nel breve periodo, si pone un problema di equità trasversale all'interno dell'impresa che rafforza i dubbi circa l'utilità degli incentivi monetari individuali.

<sup>14</sup> Indubbio è il diverso ruolo delle istituzioni nel determinare la struttura della produzione, attraverso le regole per le gare d'appalto, ma soprattutto in virtù della cultura della qualità. Ad esempio, la puntigliosa difesa dei diritti del committente impone, da un lato, una capacità progettuale estremamente fine e, dall'altro lato, un controllo sull'esecuzione dei processi altrettanto dettagliata e rigorosa: deve essere noto in anticipo quale presa di corrente, deve essere posizionata in quale angolo, di un determinato ambiente, su un piano di una specifica ala dell'edificio; seguiranno poi controlli certi (e penali) per verificare che quella certa presa sia esattamente nel punto previsto. Naturalmente questo modello di "relazione d'agenzia" disegna incentivi assai differenti da quelli prodotti dalle gare al massimo ribasso. Se si vuole affrontare il disegno degli incentivi, il punto da discutere non è se la cultura latina e meglio di quella teutonica; il punto da discutere è se la cultura della produzione industriale ad alto livello di integrazione delle sue competenze – non importa se in una grande impresa o una rete d'impresе – sia più auspicabile, per la qualità dei risultati e la tutela dei diritti degli *stakeholders* – rispetto ad un modello ad alta decentralizzazione delle decisioni e incentivi di brevissimo periodo. Per la CDC la ristrutturazione della Scala di Milano è stata una delle esperienze su cui si è misurata fino in fondo l'impresa, la sua abilità progettuale, la forza della cooperazione e, in particolare, la sua capacità a formare e guidare una rete (organica) d'impresе e di risorse. Alcuni dati: tre anni di lavoro (contro i dieci che sono stati necessari alla Fenice di Venezia); la direzione di un cantiere da 65 milioni di € con uno scarto dai preventivi iniziali di 100 mila €; e non ultimo, in settore in cui gli avvocati fanno parte della tecnologia, un infimo livello di costi per contenziosi di natura legale.

<sup>15</sup> Mi sia concesso un aneddoto, utile a capire le articolazioni e i meandri di questa ricerca, non solo sui dati attuali, ma nella memoria: all'inizio dei colloqui, ero (inconsiamente) convinto che porre in modo esplicito la questione sulla necessità del decentramento, a dirigenti e responsabili di un'impresa del settore edile, fosse utile come domandare se la legge di gravità sia rilevante nello spostamento dei materiali. Dovrebbe essere comprensibile, quindi, la sorpresa nel sentire un dirigente – in modo spontaneo in uno dei primissimi colloqui – attribuire esplicitamente l'origine del problema attuale di mancanza delle figure operaie medio-alte, alle scelte compiute in quegli anni. Individuata la traccia, il tema è stato riproposto – e verificato – in tutti gli altri colloqui. Naturalmente sono tuttora convinto che assai difficilmente un'impresa da sola avrebbe potuto contrastare un processo di divisione del lavoro così vasto; e credo altresì che la normativa – vigente per gli appalti pubblici – che estende la responsabilità dell'impresa appaltante, al rispetto delle condizioni normative e di sicurezza nell'impresa appaltatrice, così come pone dei limiti ai volumi stessi di appalto, abbia effetti non trascurabili nella formazione delle opinioni ascoltate.

<sup>16</sup> Il concetto di "traffico di perfezionamento" indica una responsabilità dell'impresa nel processo di decentralizzazione delle attività produttive, quindi un allargamento dei suoi confini e, dunque, un aumento dimensionale. Quasi quotidianamente, al responsabile delle risorse umane della CDC arrivano fax con offerte di "vendita" di forza lavoro a prezzi stracciati da agenzie di lavoro interinale: nel processo di globalizzazione l'attività di make or buy di capitale umano prevede ampie possibilità alternative; i principi etici e di responsabilità sociale – finiti i convegni – restringono di molto i percorsi sostenibili.

<sup>17</sup> Il processo di auto-selezione descritto – non seguendo una distribuzione stocastica – non può essere corretto dalla sola ponderazione delle risposte. Deve però essere aggiunto che il problema è ancora più grave nel settore dell'agroalimentare (dati non pesati) di cui non è stato possibile ricostruire, impresa, per impresa, la composizione dell'occupazione totale. In sintesi, anche se i valori assoluti possono essere sottostimati in modo sistematico, le differenze osservate tra settori sarebbero certamente maggiori se i dati potessero essere correttamente pesati.

<sup>18</sup> Su questo punto vedi anche (Giovannetti 2005; §3.4, p.40)

<http://www.modena.legacoop.it/updown/strategie/StrategieSistemaCooperativo-04.pdf>

---

<sup>19</sup> È singolare però che – a differenza delle altre domande – la percentuale delle risposte a questa domanda risulti molto basso: circa 100 lavoratori e 100 soci non rispondono. Le spiegazioni possibili di questa “anomalia” sembrerebbero essere almeno due: la prima è che i processi di affiancamento sono, nei fatti, incorporati nel funzionamento corrente della squadra; la seconda, è che molti – soprattutto i più anziani – hanno perso la memoria del loro processo di inserimento.

<sup>20</sup> Si ricorda che sono stati raccolti 167 questionari che, riproporzionati alla dimensione dell’impresa, permettono di stimare le risposte di 187 soci lavoratori e 229 occupati con altra forma di contratto (Fig. 8, sopra). Le risposte raccolte sono numerose ma variabili: non solo relativamente alla compilazione della grande e complessa tabella predisposta per raccoglierle, ma anche perché coloro che hanno risposto hanno privilegiato, a volte, alcuni punti trascurandone altri. Dare conto di questa complessa struttura dell’informazione non è semplice. La spiegazione più probabile è che si risponde ai temi che si ritengono più rilevanti, sorvolando su quelli su cui non si ha un’opinione o si ritengono meno importanti: ad esempio, la valutazione della polvere come fattore di rischio/disagio avrà un significato diverso negli uffici o in cantiere, e può rendere diversa anche l’intensità delle risposte. Questo naturalmente introduce un errore irrecuperabile perché è difficile da valutare il significato della non risposta: ad esempio, l’impiegato che ha lasciato in bianco la risposta relativa alle polveri avrebbe dovuto scrivere 5 = ottimo.

<sup>21</sup> Si ricorda che il campione comprende solo le impiegate: sono escluse le 14 lavoratrici inquadrature nelle mansioni operaie, che non hanno risposto ai questionari e delle quali non si hanno informazioni di sorta.

<sup>22</sup> Si giungerebbe ad una visione assai simile utilizzando come misura la soddisfazione generale, comprensiva dei parametri economici.

La realizzazione del "Rapporto 2004-2005"  
è stata resa possibile anche grazie al contributo di:



Comune di Modena



Provincia di Modena



Camera di Commercio Industria Artigianato  
e Agricoltura di Modena



**FONDAZIONE**  
Cassa di Risparmio di Modena

**legacoop**

Modena

Lega Provinciale delle Cooperative



Banca popolare  
dell'Emilia Romagna



**UniCredit Banca**



Confederazione Nazionale  
dell'Artigianato e della Piccola  
e Media Impresa  
Associazione Provinciale di Modena

*Amministrazioni comunali di:*  
Carpi e Pavullo