

# **Ires Toscana**

## ***La struttura dell'occupazione nelle imprese cooperative in provincia di Firenze***

***Franco Bortolotti  
Firenze, 2007.***

## ***Premessa: obiettivi e metodologia***

Le ricerche ed indagini recenti sull'occupazione e le cooperative<sup>1</sup> evidenziano una funzione di *difesa e promozione dell'occupazione da parte delle imprese cooperative*, tale da evidenziarsi anche nelle dinamiche complessive dell'occupazione regionale, con tassi di incremento degli addetti superiori o pari a quelli globali. Uno degli obiettivi fondamentali di questa ricerca è *verificare e dimensionare tali tendenze rispetto alla realtà provinciale fiorentina*.

Al di là degli aspetti quantitativi, abbiamo cercato di *comprendere il ruolo "qualitativo" dell'occupazione nel mondo cooperativo*, in che misura essa svolge una funzione di traino o riequilibrio per fasce particolari del mercato del lavoro, quali articolazioni interne presenta questo processo, nei settori, sul territorio, nelle varie tipologie della cooperazione.

La composizione occupazionale del mondo cooperativo si presenta variegata secondo svariate linee di analisi, da quelle di genere a quelle delle tipologie professionali e dello sviluppo delle professionalità, a quelle della composizione etnica (immigrazione), delle fasce generazionali e dei rapporti di lavoro.

Un aspetto interessante emerso anche da precedenti indagini<sup>2</sup> riguarda il fatto che il mercato del lavoro del sistema cooperativo, riferendosi in particolare alle singole imprese cooperative, può essere segmentato in "mercati interni del lavoro"<sup>3</sup> che sono "protetti" all'entrata dalla volatilità degli equilibri di mercato in senso stretto, per esempio con una relativa stabilità dei salari, con progressioni professionali e di carriera interne, con rare espulsioni verso la disoccupazione. La peculiarità di questi mercati interni nella cooperazione è che sembrano estendersi anche a settori abitualmente a forte regolazione esclusiva di mercato (servizi alla persona, terziario non qualificato, commercio) che parrebbero utilizzare le forme "flessibili", o precarie, di lavoro essenzialmente come cuscinetti di transizione di status nel mercato del lavoro. Ciò è di particolare rilevanza quando si parla, come oggi, delle strategie di transizione lavorativa (istituzionalizzando cioè maggiori possibilità di modificare il proprio status sul mercato del lavoro senza dover rinunciare a condizioni essenziali di reddito e carriera) come asse delle politiche del lavoro europee<sup>4</sup>, ridimensionando i caratteri dualistici e di esclusione sociale che sinora spesso i cambiamenti di status hanno avuto.

Inoltre, contrariamente alle indicazioni indirette della letteratura (molto astratta) degli anni '70-'80 sulla "impresa illirica" e sul "profit sharing", il "ruolo macroeconomico" della cooperazione non sembra mirato ad un incremento salariale in favore dei propri occupati a scapito dell'estensione dell'occupazione (che anzi cresce).

La caratterizzazione in termini di mercato interno del lavoro contribuisce dunque sicuramente ad una stabilizzazione dei livelli salariali, e consente anche di fronteggiare e attutire gli effetti delle varie "discontinuità" che nel corso dell'ultimo decennio si sono acutizzate sempre più sul mercato del lavoro a discapito degli occupati (in particolare dipendenti): discontinuità legate al progresso tecnologico in termini di rischio obsolescenza della qualificazione professionale; discontinuità aziendali, in termini di passaggi da un'azienda ad un'altra; discontinuità di settore, in quanto se è in crisi occorre ricollocarsi in un altro affine; discontinuità connesse al tipo di rapporto di lavoro, in

---

<sup>1</sup> Cfr. Bortolotti F., Batazzi M., *L'evoluzione della struttura dell'occupazione nel sistema cooperativo toscano*, Osservatorio Regionale Toscana sulla Cooperazione, Regione Toscana – Unioncamere Toscana, 2003; Irpet, *Le imprese cooperative nel sistema economico della Toscana. Terzo Rapporto*, Osservatorio sulla Cooperazione, Regione Toscana, Unioncamere Toscana, Firenze, 2006.

<sup>2</sup> Cfr. Bortolotti F., Batazzi M., cit.

<sup>3</sup> Doeringer P. - Piore M.J., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington Mass., Heath and Company, 1971

<sup>4</sup> Cfr. Schmid G., "Towards a Theory of Transitional Labour Markets", in Schmid G., Gazier B., *The Dynamics of Full Employment. Social Integration Through Transitional Labour Markets*, Edward Elgar, 2002; Gautié J., Gazier B., *Equipping Markets for People: Transitional Labour Markets as the Central Part of a New Social Model*, SASE Conference, Aix-en-Provence, 2003; Schmid G., *Sharing Risks: on Social Risk Management and the Governance of Labour Market Transitions*, WZB, Social Research Center, Berlin, Lecture series n. 9, 2006.

termini di cambiamento sostanziale della “convenzione implicita” che da decenni ha regolato il mercato del lavoro con l’avvento dei contratti flessibili; discontinuità legate all’eccessiva eterogeneità dei processi di apprendimento rispetto alla “classica” accumulazione d’esperienza.

All’interno del sistema cooperativo l’occupazione si sta specializzando verso segmenti del mercato del lavoro e ambiti settoriali ben definiti, caratterizzandosi per un orientamento crescente verso il comparto dei servizi, i quali si connotano per un incremento della presenza di società cooperative. Si fa riferimento al lavoro di cura della persona, ma non solo; occorre anche considerare la crescita del terziario commerciale (anche se la figura del socio lavoratore è praticamente inesistente) e dei servizi alle imprese (in particolare la logistica), in particolare riguardo a fasce professionali di non grande qualificazione all’entrata. In altre parole il comparto cooperativo ha mostrato nel corso degli anni una certa propensione a creare occupazione, favorendo le fasce meno forti del mercato del lavoro: mansioni operaie piuttosto che impiegatizie, crescita del lavoro femminile (in particolare nei servizi-commercio, cura della persona), incremento del lavoro nei servizi alla persona, crescente ruolo degli immigrati (in particolare ci riferiamo a trasporti, facchinaggio e pulizie).

Dal punto di vista metodologico l’indagine si è articolata in tre tappe distinte: il quadro statistico ufficiale, la rilevazione estesa a tutte le cooperative della provincia con metodologia CATI, l’approfondimento qualitativo con interviste dirette a cinque realtà cooperative, allargate non solo al management, ma, nei limiti del possibile, a lavoratori e rappresentanti sindacali.

L’universo di riferimento è stato indagato (nel cap. 1) con i dati disponibili al momento dell’avvio dell’indagine (maggio 2007) negli archivi camerali; si tratta di dati riguardanti solo alcuni aspetti dell’identità aziendale, e non sempre realmente aggiornati, ma la cui estensione ne fa un punto di riferimento e di partenza irrinunciabile per le indagini sul territorio.

Il secondo passaggio è consistito in una indagine telefonica, fatta a cavallo dell’estate 2007, che ha cercato di contattare tutte le cooperative (oltre 900) presenti nell’archivio. In non pochi casi si è rilevata anche una irrintracciabilità delle cooperative stesse (mancanza dei riferimenti telefonici, numeri errati e irrintracciabili per altre vie, etc.)<sup>5</sup>. Per intervistare 375 cooperative sono stati necessari almeno 2.700 contatti telefonici. La scheda di intervista (app. 1) ha riguardato i vari aspetti dell’occupazione, sia in senso dinamico (variazioni negli ultimi anni) sia in senso statico (una “fotografia” dei caratteri dell’occupazione per genere, nazionalità, inquadramenti, categoria professionale, tipologia di contratto, ma anche l’approfondimento di alcuni aspetti particolari, come i nuovi ingressi a tempo indeterminato e la loro genesi, la presenza di stagisti, la attività di formazione). Non tutte le informazioni raccolte con la rilevazione telefonica si sono dimostrate utilizzabili (ad esempio di uso piuttosto problematico sono state le informazioni pur raccolte sulla categoria di iscrizione all’albo delle cooperative e sul contratto collettivo nazionale di lavoro precisamente applicato), ma il quadro restituito dall’indagine è comunque di notevole interesse soprattutto riguardo ad alcuni aspetti della dinamica del mercato del lavoro.

Infine la ricerca ha previsto l’approfondimento dello studio di alcuni casi aziendali, scelti in modo da rappresentare l’ampio arco tipologico delle cooperative presenti nella provincia, che hanno consentito la chiarificazione di alcuni aspetti che non era possibile approfondire nella sola rilevazione telefonica. Per questo approfondimento sono state predisposte apposite tracce di intervista (app. 3) differenziate secondo il ruolo degli intervistati (dirigenti di cooperativa, rappresentanti sindacali, lavoratori con esperienza).

---

<sup>5</sup> Il report operativo della rilevazione è riportato nell’appendice 2.

## *1. Alcuni riferimenti sull'universo delle imprese cooperative*

In questo paragrafo presentiamo brevemente alcuni dati relativi all'universo di riferimento su cui è stata condotta l'indagine, le cooperative presenti negli elenchi camerali della Cciao di Firenze (più precisamente, le cooperative iscritte al registro delle imprese e attive al maggio 2007 nella provincia di Firenze). Si tratta di un universo che si è cercato di raggiungere integralmente con una rilevazione di tipo censuario, ma che di fatto non è stato integralmente raggiunto. Quindi è opportuno, come inquadramento statistico generale, presentare anche alcune considerazioni sui dati, pur parziali e in alcuni casi non del tutto certi, da affiancare a quelli dell'indagine diretta, più parziali ma più aggiornati e affidabili.

Le cooperative iscritte sono, al maggio 2007, 922 (circa l'1% del totale delle imprese) presenti principalmente in quattro settori:

- i servizi alle imprese (20% del totale) che comprendono una eterogeneità di tipologie e attività, ma fra le quali spiccano quelle indirizzate alle attività di pulizia;
- i trasporti e comunicazione (16%) all'interno delle quali un tradizionale insediamento cooperativo riguarda le cooperative di facchinaggio;
- il settore immobiliare (13% del totale), che in buona parte comprende cooperative di abitazione;
- l'edilizia (10%) che, accanto a cooperative di lavoro dedite ad attività strettamente edili comprende anche cooperative di abitazione.

L'altro 40% riguarda i settori commerciale (8%), sociosanitario (8%), industriale manifatturiero (7%), dei servizi alla persona e culturali (6%), agricolo (5%), dell'istruzione (4%), della finanza (2%) e degli alberghi e ristoranti (1%)

### Cooperative per settore

Settore	n. coop	% coop
Agricoltura	45	5%
Industria	68	7%
Edilizia	94	10%
Commercio	73	8%
Turismo	13	1%
trasporti e comunic.	146	16%
Finanza	16	2%
Immobiliari	123	13%
servizi alle imprese	182	20%
Istruzione	35	4%
Sociosanitario	70	8%
servizi pers. Cultura	57	6%
Totale complessivo	922	100%

Di queste oltre 900 cooperative, 702 (76% del totale) hanno addetti dipendenti e 123 (13% del totale) addetti indipendenti (in parte i due dati si sovrappongono), e quindi esiste anche una parte di cooperative senza addetti (su di esse torneremo). Quasi tutte le cooperative operanti nei settori del commercio (90%), della finanza (88%), dei servizi personali e culturali (86%), del sociosanitario (80%) hanno addetti dipendenti; relativamente minore è la percentuale di cooperative con addetti dipendenti nei settori del turismo (69%) e dell'istruzione (66%). La maggior quota di addetti indipendenti<sup>6</sup> si ha nel settore immobiliare<sup>7</sup> (44%) e in quello dei servizi personali e culturali (28%); nessuna cooperativa del sociosanitario avrebbe addetti indipendenti.

---

<sup>6</sup> Di solito gli addetti indipendenti sono titolari di contratti di collaborazione a progetto con la cooperativa, ma possono essere anche titolari di un rapporto tout court di lavoro autonomo.

### L'universo di riferimento: composizione settoriale

Settore	coop.con addetti indipendenti	coop.con addetti dipendenti	% coop con add. Indip.	% coop.con add.dip.
agricoltura	2	33	4%	73%
industria	6	53	9%	78%
Edilizia	19	63	20%	67%
commercio	7	66	10%	90%
Turismo	2	9	15%	69%
trasporti e comunicazioni	4	115	3%	79%
Finanza	2	14	13%	88%
Immobiliari	54	87	44%	71%
servizi alle imprese	7	134	4%	74%
Istruzione	4	23	11%	66%
Sociosanitario		56	0%	80%
servizi personali e culturali	16	49	28%	86%
Totale complessivo	123	702	13%	76%

Il dato di ripartizione settoriale segnala la prevalenza del settore immobiliare (col 32% del totale): si tratta, come già segnalato, di un dato alterato dalle modalità di classificazione della principale impresa cooperativa operante nella grande distribuzione. Se questo dato di ripartizione settoriale non ha grande significato per questa ed altre modalità di classificazione, è comunque da rilevare la modesta entità degli addetti non dipendenti, che superano soglie di una certa consistenza solo nei settori dei servizi personali e culturali (6,2%) e dell'industria (4,2%).

### L'universo di riferimento: ripartizione dell'occupazione

	% addetti su totale	% addetti non dip.
agricoltura	1,8%	0,7%
industria	3,3%	4,2%
edilizia	3,8%	2,4%
commercio	4,4%	0,5%
turismo	5,3%	0,2%
trasporti e comunic.	19,3%	0,0%
finanza	2,6%	0,3%
immobiliari	32,0%	1,1%
servizi alle imprese	17,3%	0,3%
istruzione	1,8%	0,2%
sociosanitario	6,1%	0,0%
servizi pers. cultura	2,2%	6,2%
Totale complessivo	100,0%	0,8%

Un dato, seppure non disponibile per tutte le cooperative presenti, riportato nell'archivio camerale, è quello relativo al valore della produzione, dato che concettualmente si avvicina a quello del

<sup>7</sup> Il dato risultante dalla indagine diretta segnala però che proprio nel settore immobiliare si concentrano molte cooperative con zero addetti. Si può ipotizzare che esse abbiano di solito avuto degli addetti in una fase del proprio ciclo di vita, ma non nelle successive, quando le abitazioni sono ormai costruite.

fatturato (a parte che per i settori che producono manufatti con un ciclo pluriennale, tipicamente le abitazioni). In questo caso la maggioranza del valore della produzione (2 miliardi di euro su 3,87 in totale) viene attribuita al settore immobiliare. Questo settore assembla, tuttavia, insieme a gran parte delle cooperative di abitazione, i dati della maggiore cooperativa di consumo, che ha un ruolo di leader anche nazionale nella grande distribuzione, e che ha una struttura societaria abbastanza complessa, fra l'altro risultando titolare dei locali in cui operano punti vendita di società controllate. In realtà dunque il valore della produzione del settore commerciale potrebbe essere considerato assai superiore al 18,6% registrato dalle altre cooperative. Inoltre il dato non comprende il settore delle banche cooperative, cui non possono applicarsi gli ordinari criteri di classificazione del valore della produzione.

#### Valore della produzione (milioni di euro)

agricoltura	82	2,1%
industria	84	2,2%
edilizia	280	7,2%
commercio	719	18,6%
turismo	45	1,2%
trasporti e comunic.	232	6,0%
finanza	Non disp.	0,0%
immobiliari	2044	52,8%
servizi alle imprese	270	7,0%
istruzione	19	0,5%
sociosanitario	76	2,0%
servizi pers. cultura	18	0,5%
Totale complessivo	3870	100,0%

Un altro indicatore utile estraibile dagli archivi camerale è quello relativo alle imprese con attività di esportazione, o, in senso più lato, di operazioni commerciali con l'estero; si tratta di sole 22 aziende, poco più del 2% del totale, per più di metà presenti nei settori agricolo e industriale, in cui le cooperative esportatrici corrispondono all'11-12% del totale.

#### L'universo di riferimento: cooperative abilitate a relazioni commerciali internazionali

Settore	Coop in relazione con l'estero	% su totale coop.
Agricoltura	5	11,1%
Industria	8	11,8%
Edilizia	2	2,1%
Commercio	3	4,1%
Turismo	0	0,0%
trasporti e comunic.	1	0,7%
Finanza	0	0,0%
Immobiliari	1	0,8%
servizi alle imprese	1	0,5%
Istruzione	1	2,9%
Sociosanitario	0	0,0%
servizi pers. Cultura	0	0,0%
Totale complessivo	22	2,4%

La distribuzione territoriale delle cooperative è un altro aspetto che può essere analizzato dai dati camerale. Utilizzando la divisione in Sel (sistemi economici locali) della provincia fiorentina, si vede come vi sia una forte centralizzazione sul capoluogo e l'area contermina (il 72% delle cooperative ha sede nell'area fiorentina). Si tenga conto al riguardo, fra l'altro che molte strutture

provinciali di supporto al sistema delle imprese, espressione di categorie e associazioni hanno ovviamente sede nel capoluogo, e contribuiscono ad elevarne il peso percentuale. Altre aree di una certa intensità e tradizione cooperativa sono, in particolare, l'Empolese (8% del totale delle cooperative) e il Mugello (7%).

#### L'universo di riferimento: composizione territoriale

Sel	n. coop.	% coop.
area fiorentina	668	72%
bassa val d'elsa	24	3%
Chianti	34	4%
Empolese	76	8%
Mugello	64	7%
val di sieve	29	3%
valdarno superiore	27	3%
Totale complessivo	922	100%

Il ruolo centrale delle cooperative localizzate nell'area fiorentina risulta anche più rilevante tenendo conto dell'incidenza degli addetti; in questo caso addirittura l'80% degli addetti di cooperative provinciali appartiene a imprese localizzate nell'area fiorentina (nella quale ovviamente sono localizzate mediamente strutture di maggiore dimensione occupazionale).

#### L'occupazione nei Sistemi Economici Locali (SEL)

	addetti dipendenti	addetti non dip.	addetti totale	% addetti su totale	% addetti non dip.
area fiorentina	18865	126	18991	80,0%	0,7%
bassa val d'elsa	376	7	383	1,6%	1,8%
chianti	1518	11	1529	6,4%	0,7%
empolese	1397	15	1412	5,9%	1,1%
mugello	865	15	880	3,7%	1,7%
val di sieve	347	5	352	1,5%	1,4%
valdarno superiore	175	14	189	0,8%	7,4%
Totale complessivo	23543	193	23736	100,0%	0,8%

Un dato rielaborato dell'occupazione scompone gli addetti della maggiore società cooperativa secondo la localizzazione dei punti vendita (eliminando quindi dal dato quelli presenti fuori della provincia) e restituisce una immagine più vicina all'effettiva distribuzione sul territorio degli addetti<sup>8</sup>; in questo caso il peso dell'area fiorentina si riduce al 71,5% del totale, seguito da Empolese (8,9%), Chianti (8%) e Mugello (5%).

#### Occupati per Sel con ripartizione per unità locale

area fiorentina	71,5%
bassa val d'elsa	2,6%
chianti	8,0%
empolese	8,9%
mugello	5,0%
val di sieve	2,3%
valdarno superiore	1,6%

<sup>8</sup> Riportiamo questo dato solo per confronto: tutta l'indagine si basa sulle "sedi aziendali" e non sulle "unità locali", rispetto alle quali, salvo in casi particolari, sarebbe stato difficile ottenere dati precisi.

Totale  
complessivo            100,0%

Il valore della produzione è ancora più concentrato, territorialmente, sull'area fiorentina (il cui peso raggiunge l'86,9% del totale, seguito dall'Empolese (6,6%). Notiamo tuttavia come i valori dei vari Sel (da 15 milioni di euro in su) sono tutt'altro che trascurabili in assoluto, tenendo conto anche dell'assenza in questi dati del mondo cooperativo bancario, storicamente più radicato nelle aree rurali della provincia rispetto al capoluogo.

#### Valore della produzione per SEL

	valore prod.milioni euro	%
area fiorentina	3364	86,9%
bassa val d'elsa	35	0,9%
chianti	89	2,3%
empolese	255	6,6%
mugello	93	2,4%
val di sieve	19	0,5%
valdarno superiore	15	0,4%
Totale complessivo	3870	100,0%



## 2. Il campione: le cooperative intervistate

Complessivamente sono state intervistate, nella fase della rilevazione telefonica, 375 imprese cooperative distribuite settorialmente in maniera abbastanza equilibrata. La copertura teorica complessiva sull'universo di riferimento non è elevatissima, il 41% circa, ma occorre tener conto del fatto che l'entità dello stesso universo è soggetta ad una certa difficoltà di quantificazione.

La tabella che segue offre il quadro degli esiti della rilevazione, distinguendo cinque categorie di rispondenti:

-le cooperative per le quali l'intervista è stata svolta e completata, appunto 375, con 14.261 addetti in base all'universo di partenza<sup>9</sup>;

-le cooperative con cui sono intercorsi ripetuti contatti telefonici, ma per le quali non è stato possibile avere una restituzione del questionario nonostante molteplici solleciti (fino ad otto) ed appuntamenti telefonici; si tratta di ben 142 cooperative con oltre 4600 addetti

-le cooperative di fatto inattive per diversi motivi, che avrebbero dovuto essere escluse in partenza dall'universo, ma per le quali evidentemente la registrazione della cessazione dell'attività non era intervenuta al momento del recepimento dell'archivio delle imprese; si tratta comunque di un numero modesto di strutture (18, con meno di 150 addetti);

-le imprese cooperative che hanno apposto un esplicito rifiuto (immediatamente, o, più spesso, nel corso della telefonata di raccolta dei dati) alla richiesta di essere intervistate; anch'esse sono in numero alquanto ridotto (24);

-infine le moltissime cooperative con le quali un contatto telefonico è stato impossibile (registrazione di numero inesistente, errato o "non abilitato"): oltre 360 cooperative che avrebbero dovuto avere quasi 5.000 addetti; si tenga conto al riguardo del fatto che una ulteriore ricerca di numeri telefonici è stata fatta sulle banche dati disponibili on line (per cui il numero delle unità apparentemente non rintracciabili era, inizialmente, ancora maggiore).

### Esiti della rilevazione telefonica

	n. coop	addetti dipendenti	Addetti indipendenti	addetti medi
completata	375	14261	46	38
contatti inconcludenti	142	4579	88	32
inattiva	18	146	0	8
rifiuto	24	525	1	22
impossibile contatto telefonico	363	4928	58	14

Le imprese rispondenti sono senz'altro maggiormente collocate nelle maggiori dimensioni di impresa, ma anche la dimensione media delle imprese con cui sono intercorsi molteplici contatti è piuttosto elevata. Non è così invece per le imprese con le quali un contatto è stato impossibile.

Una più attenta analisi della ripartizione dell'occupazione fra le varie tipologie di risposta del campione, fa notare una correlazione positiva fra prevalenza dell'occupazione dipendente e risposta completa al questionario: le cooperative rispondenti risulterebbero avere il 58,4% degli addetti dipendenti, ma solo il 23,8% degli addetti indipendenti, il che segnala una maggiore difficoltà a rispondere da parte delle cooperative con maggior numero di addetti indipendenti.

### Esiti della rilevazione telefonica: valori percentuali

	n. coop	addetti dip.	addetti ind.	addetti totali
completata	40,7%	58,4%	23,8%	58,1%
contatti inconcludenti	15,4%	18,7%	45,6%	18,9%
inattiva	2,0%	0,6%	0,0%	0,6%

<sup>9</sup> Il dato effettivo sull'occupazione al momento della rilevazione è di 15.914 unità, dell'11,6% superiore a quello contenuto nel data base del registro imprese (che, del resto, è aggiornato ad una data differente).

rifiuto	2,6%	2,1%	0,5%	2,1%
impossibile contatto telefonico	39,4%	20,2%	30,1%	20,2%

La quota delle imprese rispondenti, come si vede, si innalza significativamente fra le imprese di maggiori dimensioni (almeno 6 addetti); fra di esse infatti il 48% ha compilato il questionario

#### Cooperative con 6 o più addetti

	n. cooperative	%
completata	162	48%
contatti inconcludenti	63	19%
inattiva	5	1%
rifiuto	14	4%
impossibile contatto telefonico	94	28%
Totale	338	

Da un punto di vista settoriale è possibile distinguere tre tipologie di settori, in base al livello di accoglimento del questionario:

- i settori che hanno risposto in misura più elevata della media: commercio anzitutto (70%), poi agricoltura (58%), finanza (56%);
- i settori con percentuale di rispondenti simile alla media : istruzione (46%), alberghi e ristoranti (46%) sanità (44%), servizi alle persone (40%), servizi alle imprese (45%), industria (37%);
- i settori con un minor livello di rispondenti: trasporti e comunicazione (33%) e soprattutto costruzioni (27%), e immobiliari (28%) nel quale vengono inserite molte cooperative di abitazione.

#### Esiti della rilevazione telefonica per settore

	intervistate	universo	% rispondenti
agricoltura	26	45	58%
industria	25	68	37%
costruzioni	25	94	27%
commercio e turismo	51	73	70%
Alberghi, ristoranti	6	13	46%
trasporti e comunicazioni	48	146	33%
Finanza	9	16	56%
Immobiliari	34	123	28%
servizi alle imprese	81	182	45%
Istruzione	16	35	46%
Sanità	31	70	44%
servizi alle persone	23	57	40%
Totale provincia	375	922	41%

Si ricorda comunque che le valutazioni sul campione e la sua composizione rispecchiano sin qui le codificazioni settoriali presenti nel data base del registro imprese al maggio 2007, nonché i dati occupazionali in esso riportati (quelli descritti nel cap. 1, che possono essere difforni da quelli rilevati nel corso dell'intervista, come si vedrà). Per quanto riguarda le codifiche settoriali, si sono riprese le codifiche dell'attività principale denunciata (che non è detto corrisponda a quella reale), non considerando le attività secondarie.

### 3. Cooperative con zero addetti

Le cooperative senza addetti sono state rilevate per quanto riguarda alcuni dati, ma ovviamente non contribuiscono all'oggetto dell'indagine, l'occupazione nelle imprese cooperative. Si tratta di 71 imprese, delle quali la quota più consistente è costituita da cooperative operanti nel settore immobiliare, ovvero cooperative di abitazione, che in effetti necessitano marginalmente di personale addetto.

#### Cooperative intervistate con 0 addetti

	Numero	% su intervistate
Agricoltura	4	15%
Industria	3	12%
Edilizia	8	32%
Commercio	4	8%
Alberghi e ristoranti	1	17%
Trasporti e comunicazioni	4	8%
Finanza	2	22%
Immobiliari	23	68%
Servizi alle imprese	10	12%
Istruzione	4	25%
sanità	0	0%
Servizi alle persone	6	26%
Totale cooperative	69	18%

Il 27% delle cooperative senza addetti risultavano invece, secondo il registro camerale, avere almeno un addetto (in totale 40 addetti indipendenti e 95 dipendenti); naturalmente su questo dato possono influire sia la differenza temporale nell'aggiornamento dei dati, sia mancati aggiornamenti nei dati comunicati all'archivio camerale da parte delle imprese cooperative, sia errori di altro tipo.

#### Cooperative intervistate con addetti

	Numero	% su intervistate
Agricoltura	22	85%
Industria	22	88%
Edilizia	17	68%
Commercio	47	92%
Alberghi e ristoranti	5	83%
Trasporti e comunicazioni	44	92%
Finanza	7	78%
Immobiliari	11	32%
Servizi alle imprese	71	88%
Istruzione	12	75%
sanità	31	100%
Servizi alle persone	17	74%
Totale	306	82%

Si noti che in base all'esistenza delle cooperative senza addetti, la media degli addetti delle cooperative con addetti ammonta a 46 sulla base dei dati dell'archivio camerale e a 52 sulla base dei dati effettivamente riscontrati.

#### 4. Principali dinamiche e articolazioni dell'occupazione

Ottenere un dato dinamico dell'universo considerato non è operazione del tutto agevole. Sebbene siano state previste domande relative all'occupazione al 31.12 sia del 2003 che del 2006, occorre tener conto del fatto che oltre il 10% del campione rispondente (32 cooperative) sono state costituite dopo la prima data di riferimento (o comunque a quella data non erano ancora ben strutturate), per cui esse denunciano solo il dato più recente. Si tratta appunto di 32 cooperative con 252 addetti al 2006, per il 57,5% uomini. Il 17% degli addetti di queste nuove cooperative era costituito da lavoratori extracomunitari. Nel campione non rientrano ovviamente le cooperative costituite nel 2003, ma in seguito chiuse, il che naturalmente tende a far sì che sia sottovalutata la consistenza degli occupati al 2003, se confrontiamo i dati a parità di campo di copertura. Vi sono poi 21 cooperative i cui intervistati non sono stati in grado di ricostruire la consistenza occupazionale al 2003. Alla data più recente tali aziende cooperative avevano 329 addetti, di cui il 53,5% uomini e il 46,5% donne.

Un confronto può dunque essere fatto per le residue 253 cooperative, pur tenendo conto del fatto che in questo tipo di rilevazioni il saldo occupazionale tende ad essere sovrastimato in quanto le imprese con saldi occupazionali peggiori tendono a rispondere meno frequentemente delle altre. Le residue 253 cooperative avevano comunque al 2006 15.333 addetti, di cui il 51% donne e il 49% uomini, ed occupavano in tutto il 5,6% di lavoratori extracomunitari. Tuttavia il saldo 2003-2006 per tali imprese appariva in buona parte determinato dalle due maggiori cooperative (le uniche con oltre 1000 addetti), una appartenente al settore del facchinaggio, ed una alla cooperazione di consumo, che risultavano aver incrementato la propria occupazione rispettivamente del 13% e del 76%. Un dato relativamente omogeneo può allora essere quello ottenuto al netto di queste due cooperative (che pesano per il 57,7% dell'occupazione delle aziende per cui si dispone dei dati sia 2003 che 2006). Le 264 cooperative residue "confrontabili" hanno una occupazione complessiva di 6.482 unità al 31.12.2006, in crescita del 7,4% rispetto al 2003; il 46% della loro occupazione è costituito da donne, il 54% da uomini. Gli extracomunitari costituivano il 7,7% dell'occupazione (in crescita dal 7,5% del 2003). Per queste cooperative l'occupazione femminile è, nel triennio considerato, cresciuta (+14,2%) molto più velocemente di quella maschile (+2,3%).

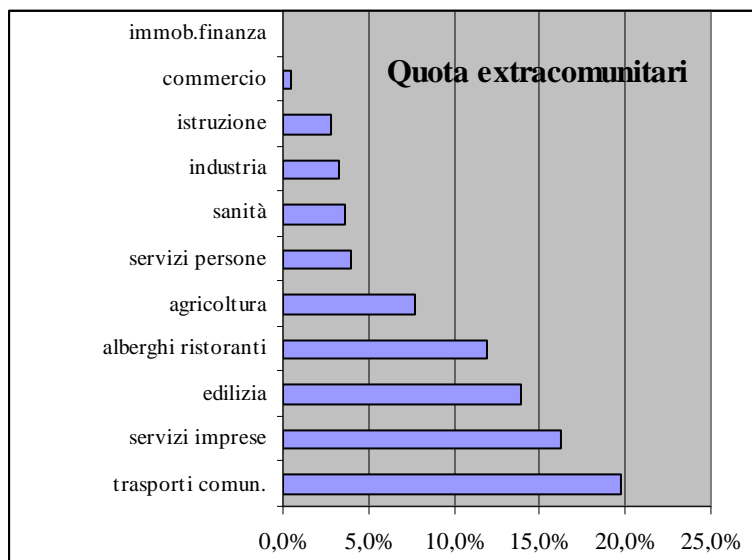
Tuttavia questo apparente equilibrio deriva da un equilibrio settoriale (fra settori a prevalenza di occupazione maschile o femminile) e non da una equivalenza degli addetti per genere nelle singole imprese. Contrassegnando le imprese cooperative come prevalentemente maschili o femminili in base alla prevalenza di uno dei due generi con almeno il 60% degli occupati, solo il 23% delle cooperative segnala un certo equilibrio; il 45% delle cooperative ha oltre il 60% degli addetti maschi e il 33% oltre il 60% degli addetti femmine. In particolare i settori dell'istruzione, della sanità e dell'immobiliare vedono una netta prevalenza di imprese femminili", mentre "trasporti, industria, agricoltura e costruzioni sono settori con netta prevalenza di imprese "maschili". Va comunque segnalato come in quasi tutti i settori esiste almeno una minoranza di imprese in cui la prevalenza di genere è opposta a quella della maggioranza delle altre cooperative.

imprese con più di 4 addetti per prevalenza di genere

settore	prevalentemente maschili	equilibrate	prevalentemente femminili
istruzione	0%	14%	86%
sanità	7%	21%	71%
immobiliare	33%	0%	67%
servizi alle imprese	33%	27%	40%
alberghi e ristoranti	0%	75%	25%
servizi alle persone	43%	36%	21%

finanza	50%	33%	17%
commercio	39%	46%	14%
trasporti	73%	15%	12%
industria	82%	6%	12%
agricoltura	83%	11%	6%
costruzioni	100%	0%	0%
Totale coop.	45%	23%	33%

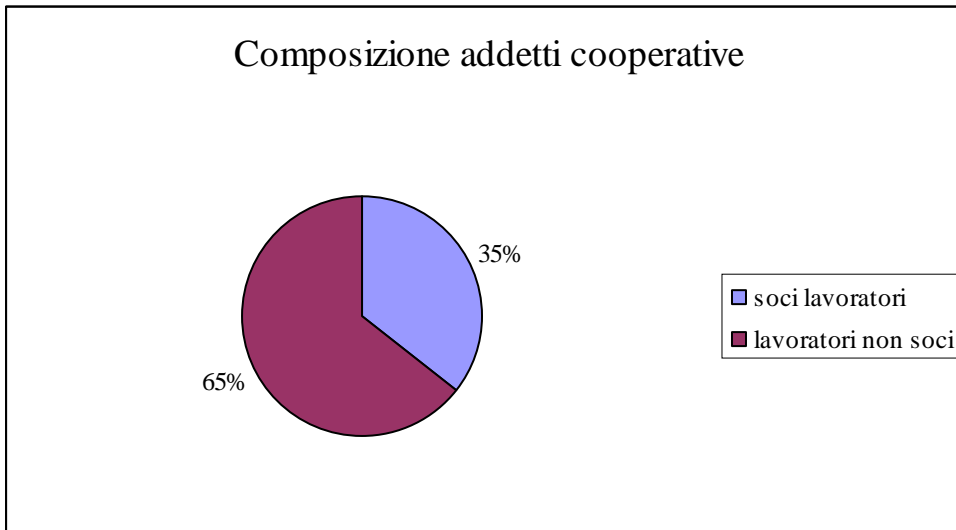
Per quanto riguarda l'occupazione di immigrati extracomunitari, esiste una differenziazione molto ampia, con settori come i trasporti e comunicazioni, i servizi alle imprese (soprattutto di pulizia), l'edilizia e il turismo che registrano quote di lavoratori immigrati ben superiori al 10%; al contrario gli immigrati sono assenti o quasi da settori come l'immobiliare, la finanza, lo stesso commercio al dettaglio (0,5%).



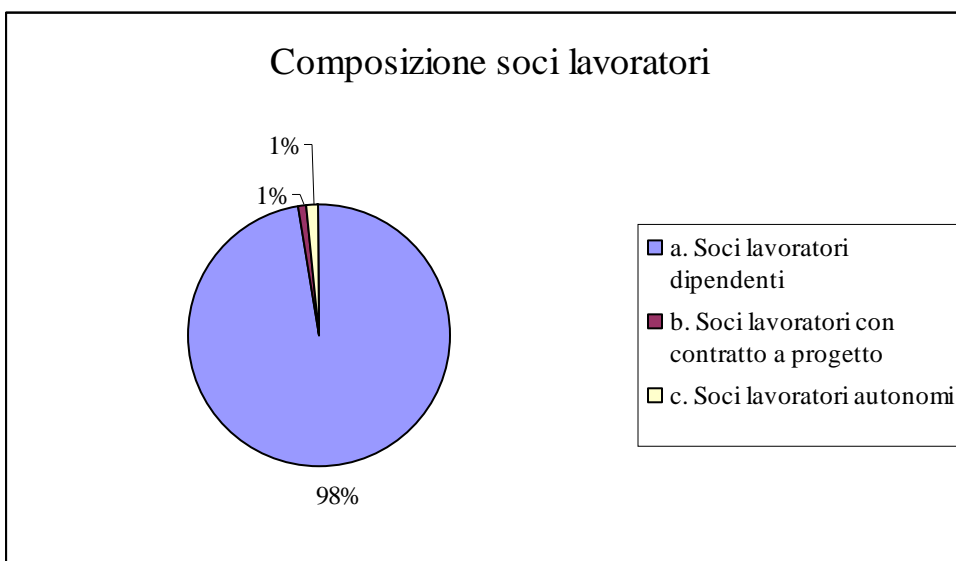
Sembra dunque che una certa segmentazione etnica costituisca un carattere strutturale del mercato del lavoro locale (non solo di quello interno alle cooperative), anche se una analisi più ravvicinata, come si vedrà, consente di affermare che nei settori di concentrazione degli immigrati vi è anche un flusso consistente di uscite volontarie (e di rimpiazzati), coerente con l'ipotesi che per molti immigrati la collocazione settoriale iniziale sia solo transitoria, una prima tappa di un inserimento lavorativo che poi si compirà in settori un po' più strutturati (ad esempio nell'industria manifatturiera).

## 5. L'occupazione

Una prima indicazione relativa alla composizione dell'occupazione nel settore cooperativo si può avere sulla base della distinzione fra lavoratori soci e lavoratori non soci. Questa articolazione, che vede i secondi prevalere con una quota del 65% non ha tuttavia molto senso come poi si constaterà, derivando dalla collazione di dati relativi a cooperative che hanno carattere fondamentalmente diverso. Ritorneremo pertanto sull'argomento.

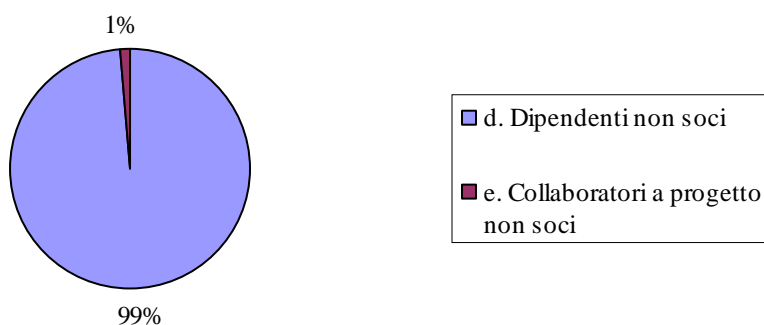


I soci lavoratori sono costituiti al 98% da lavoratori dipendenti. Sembra quindi abbastanza marginale la presenza di soci lavoratori sia titolari con contratto a progetto, sia titolari di rapporto di lavoro autonomo (circa l'1% ciascuno). Tuttavia, come si è già visto, occorre tener presente il fatto che fra i rispondenti possono essere sottovalutate le cooperative con alta quota di lavoratori non dipendenti.



Fra i lavoratori non soci la grande maggioranza è costituita da lavoratori dipendenti: i collaboratori a progetto sono poco più dell'1% (anche se non sempre sono distinguibili i collaboratori a progetto più organici all'attività aziendale da quelli più episodici).

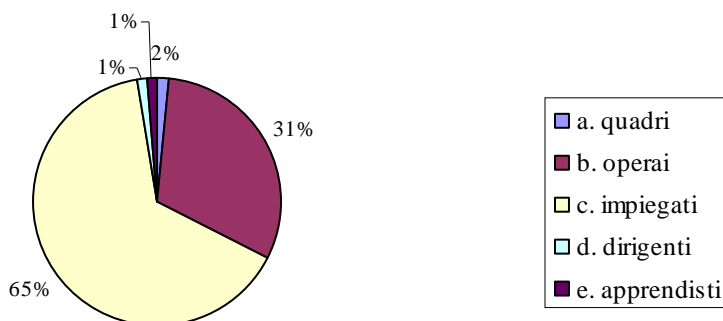
### Composizione dell'occupazione di non soci



Il 29% dell'occupazione è costituita da part timers. Si tratta di una percentuale elevata, ma spiegabile alla luce della incidenza del settore commerciale nel complesso dell'occupazione delle aziende cooperative fiorentine.

L'occupazione complessiva delle cooperative fiorentina è costituita per il 65% da impiegati, per il 31% da operai, per il 2% da quadri e per l'1% ciascuno da apprendisti e dirigenti.

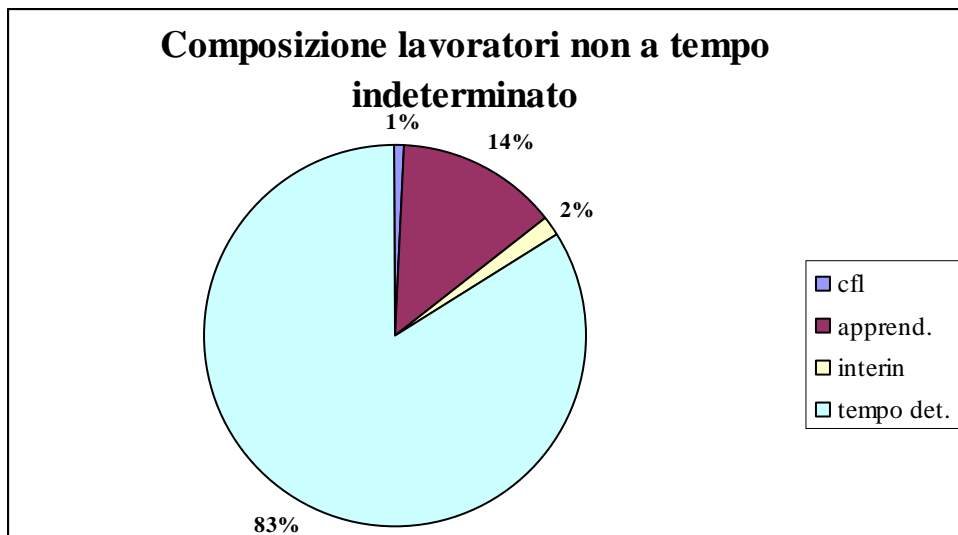
### Inquadramento degli addetti



I dati sin qui esposti però non possono costituire che una cornice molto generale per l'analisi del mondo della cooperazione, che richiede un ulteriore approfondimento, per settori e per tipologie di cooperative.

Rispetto all'occupazione complessiva, l'11,1% degli addetti delle cooperative (o l'11,3% degli addetti *dipendenti*) è costituito da lavoratori dipendenti non a tempo indeterminato; fra di essi la grande maggioranza (83%) sono lavoratori a tempo determinato, gli apprendisti sono il 14% e quote trascurabili sono impiegate con contratti interinali o di formazione lavoro.





Nel complesso la quota di occupati atipici sembra, nelle cooperative, inferiore a quella presente nell'insieme del sistema delle imprese. Sia certi aspetti solidaristici dell'ispirazione culturale delle cooperative, sia la situazione di molti comparti in cui le cooperative sono particolarmente presenti, spingono a dare centralità all'occupazione standard, quella che si identifica nel contratto a tempo indeterminato.

## 6. Indicatori economici: la diversificazione del mondo cooperativo

La tabella che segue illustra la assoluta eterogeneità, da un punto di vista aziendale, del mondo cooperativo: abbiamo settori in cui il livello di capitale sociale per addetto è molto elevato, come il finanziario – bancario (200mila euro per addetto) e settori in cui non si superano i 600 euro per addetto (i servizi personali e culturali).

Ancora maggiore è la differenziazione prendendo come parametro il fatturato per addetto (o, laddove sia più pertinente, il valore della produzione per addetto); in questo caso l'oscillazione va da oltre 1.200.000 euro per addetto nella cooperazione di abitazione (settore immobiliare) a poco più di 20mila euro, nei settori sociosanitario e dei servizi alle persone e culturali, indicativi di una situazione media di marginalità economica (è difficile che non sia così, d'altronde, se pensiamo che buona parte delle cooperative operanti in questi campi sono cooperative sociali che statutariamente inseriscono al lavoro soggetti svantaggiati).

In linea generale il fatturato per addetto è abbastanza basso, il che è conforme alla logica di impiego della forma cooperativa in settori a bassa intensità di capitale.

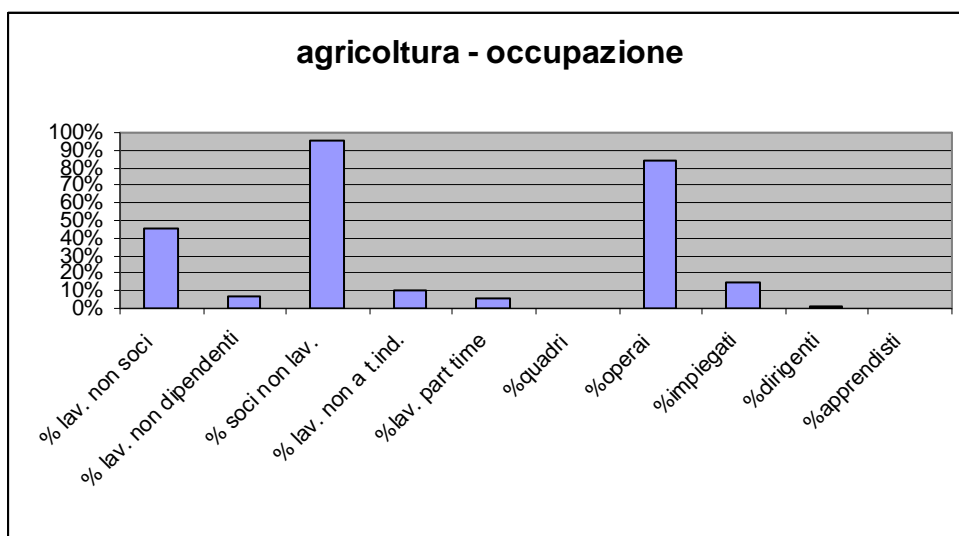
Dati economici in migliaia di euro

	Capitale sociale per addetto	Fatturato o valore della produzione per addetto
Agricoltura	20861	111823
Industria	5884	125190
Edilizia	3375	218227
Commercio	29410	293365
Alberghi e ristoranti	1089	26743
Trasporti e comunicazioni	4018	61805
Finanza	200287	263473
Immobiliari	13207	1205518
Servizi alle imprese	6746	111773
Istruzione	8847	31308
sociosanitario	1549	21973
Servizi alle persone	561	22535
Totale	16255	106372

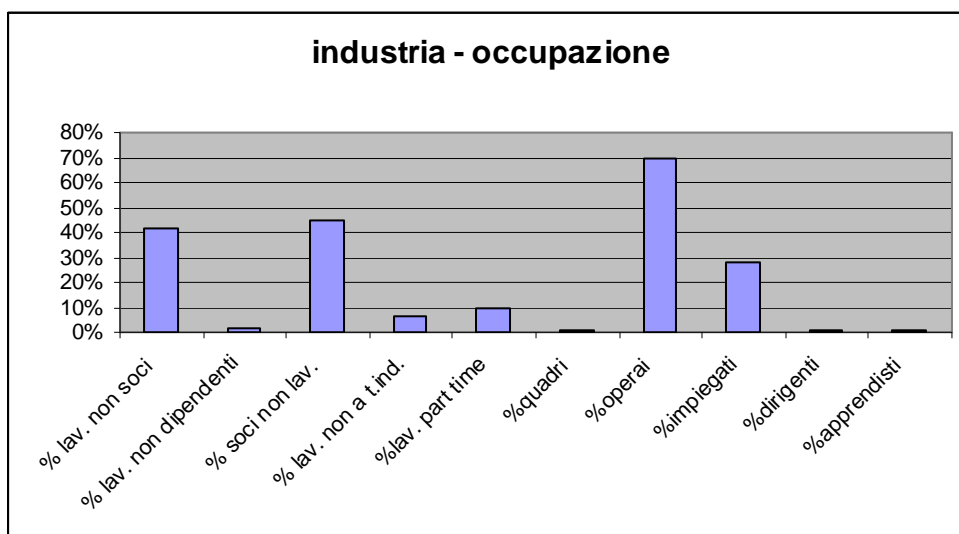
## 7. I settori

Alcune importanti linee di differenziazione nel mondo delle cooperative riguardano i settori, nei quali si concentrano tipologie differenziate di cooperazione.

L'*agricoltura*, nella nostra rilevazione, riguarda 380 addetti appartenenti a 21 diverse strutture aziendali; il rapporto soci/lavoratori, circa di 12:1 è intermedio, poiché diverse tipologie cooperative confluiscono in questo settore: cooperative di lavoro agricolo, cooperative sociali, cooperative di conferimento di prodotti agricoli, etc. In linea di massima si tratta di un settore nel quale c'è una certa differenziazione fra soci e lavoratori: il 45% dei lavoratori non è socio, ben il 95% dei soci non lavora all'interno dell'impresa cooperativa. Prevalgono nettamente le figure inquadrare come operaie (84%), la grande maggioranza dei lavoratori sono dipendenti a tempo indeterminato (82%).

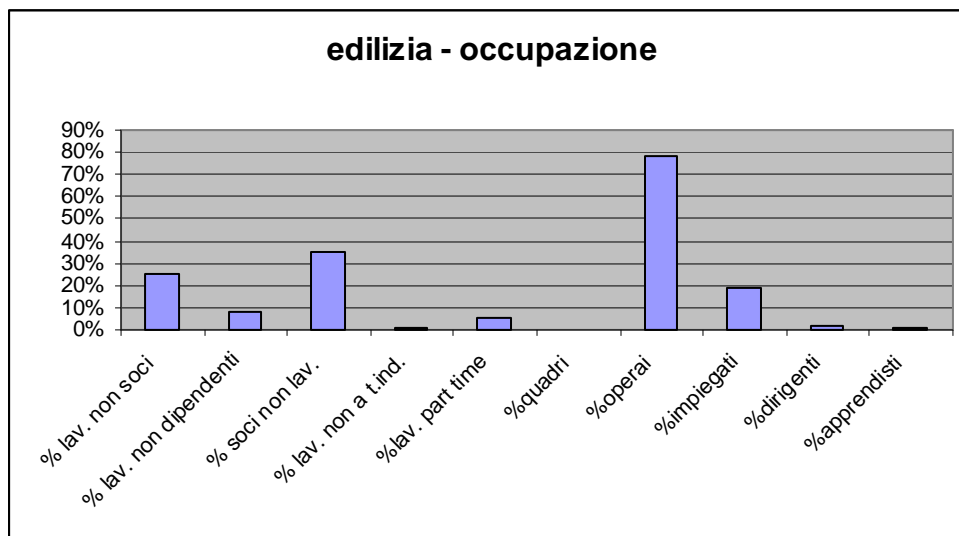


Nel comparto *industriale* la sovrapposizione fra lavoratori e soci è solo apparentemente elevata, con un rapporto soci/lavoratori è di 1,06. Vi è infatti un'elevata percentuale di lavoratori non soci (42%) che di soci non lavoratori (45%). Il 92% dei lavoratori sono dipendenti a tempo indeterminato, e la composizione vede la prevalenza delle figure operaie (70%), con un 28% di impiegati.

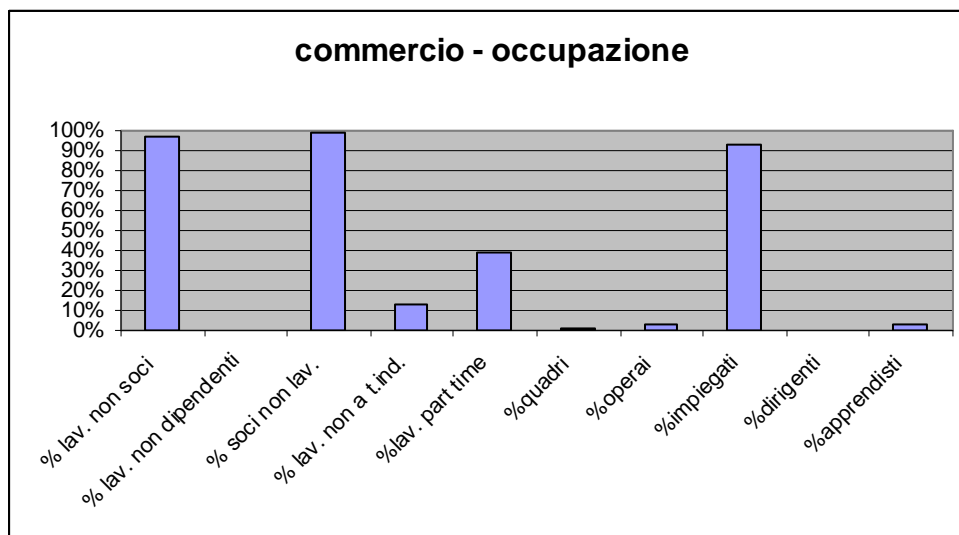


Nel settore *edile* il rapporto soci/lavoratori è un po' più elevato (1,16), ma la sovrapposizione fra soci e lavoratori è maggiore, con un 25% di lavoratori non soci e un 35% di soci non lavoratori.

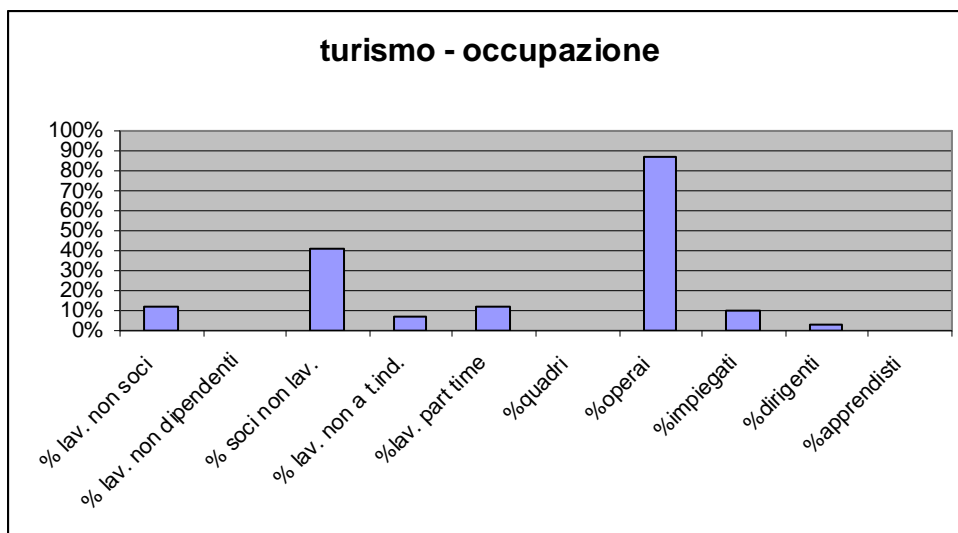
Anche in questo caso è molto elevata la percentuale di addetti lavoratori dipendenti a tempo indeterminato (oltre il 90%), con solo un 8% di lavoratori non dipendenti e un 1% di dipendenti a tempo non indeterminato. Anche in questo caso prevale l'inquadramento nelle categorie operaie (78%).



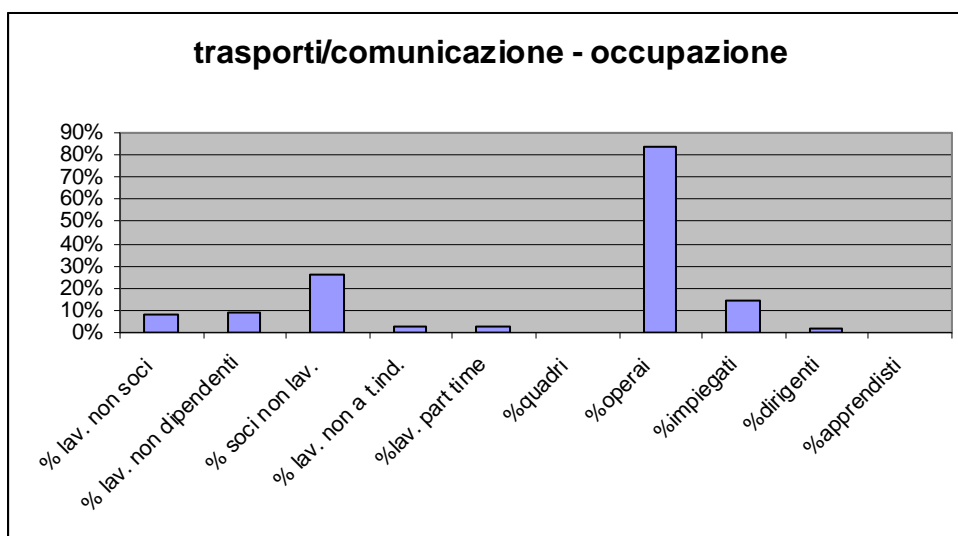
Il settore commerciale è quello in cui lavoratori e soci sono più nettamente differenziati, con un 97% di lavoratori che non sono soci e un 99% di soci che non sono lavoratori, data la prevalenza del modello della cooperazione di consumo. La percentuale di dipendenti non a tempo indeterminato è relativamente elevata (13%), mentre quella di lavoratori non dipendenti (autonomi e collaboratori) è praticamente nulla. E' molto elevata la quota di occupazione part time (39% del totale), anche in relazione all'elevata quota occupazionale femminile, come abbiamo già visto. Quasi tutta l'occupazione (893%) è inquadrabile come occupazione impiegatizia.



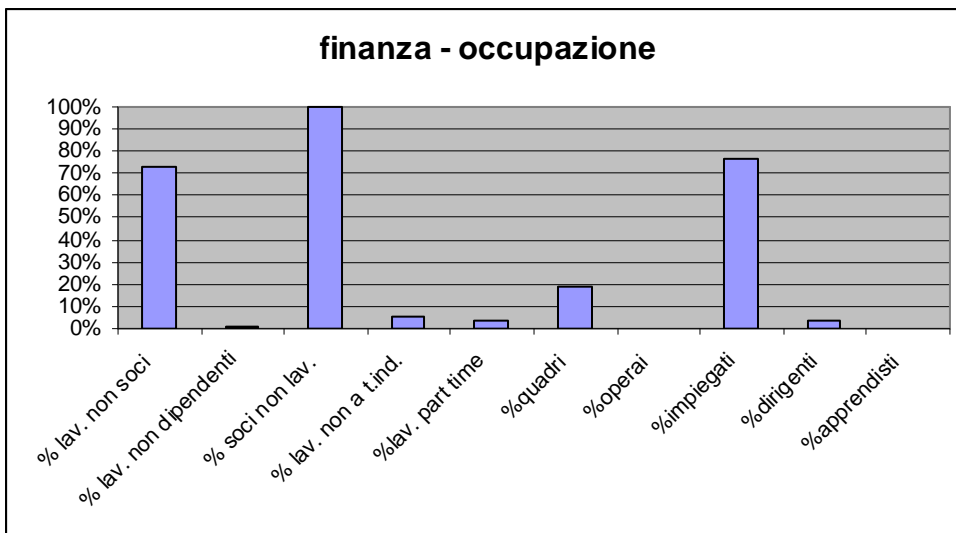
Il settore *turistico*, di minore rilevanza nella provincia, registra un 41% di soci non lavoratori e un 12% di lavoratori non soci. L'occupazione è in massima parte di tipo operaia (87%), con circa il 93% degli addetti dipendenti a tempo indeterminato.



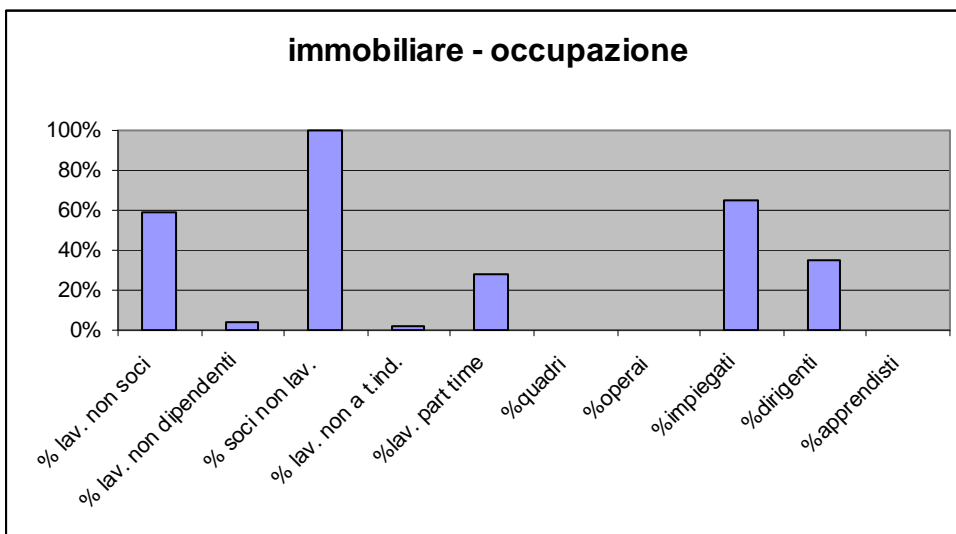
Il settore dei trasporti e comunicazioni ha un rapporto soci/lavoratori piuttosto basso (1,27) con un 8% di soci non lavoratori e un 26% di soci non lavoratori. Ad un 9% di lavoratori non dipendenti si affianca un ridotto 2% di lavoratori dipendenti a termine. L'occupazione è così essenzialmente composta di lavoratori dipendenti a tempo indeterminato, appartenenti in grande maggioranza a qualifiche operaie (84%). Pochissimi sono gli addetti part time (3% appena).



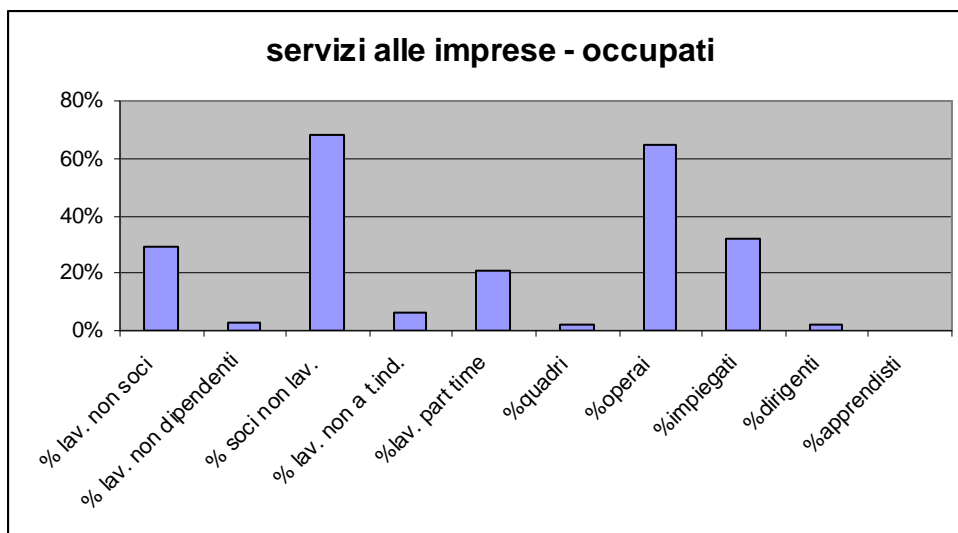
Nel settore finanziario la quasi totalità dei soci non lavora nell'azienda; fra i lavoratori i soci non superano il 30%. Praticamente tutti i lavoratori sono dipendenti a tempo indeterminato (93%); il part time è poco diffuso (4%). L'occupazione è al 77% impiegatizia.



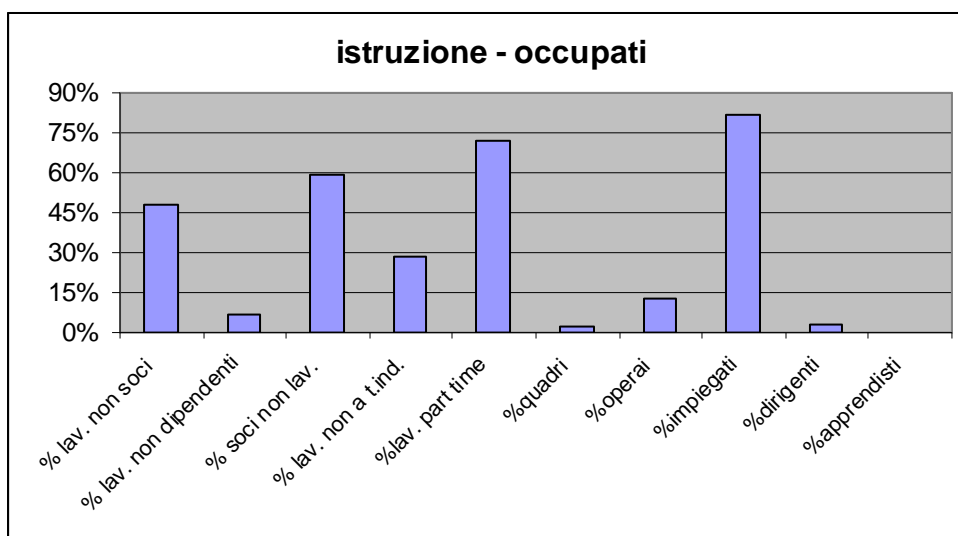
Il settore immobiliare è costituito da cooperative di abitazione, che naturalmente hanno un basso impatto occupazionale diretto (il rapporto soci/lavoratori è di 144 :1). Praticamente tutti i soci non lavorano nella cooperativa, ed il 59% dei lavoratori non sono soci. Oltre il 90% dell'occupazione è dipendente a tempo indeterminato, con una forte quota di part timers (28%); per il 65% si tratta di una occupazione impiegatizia.



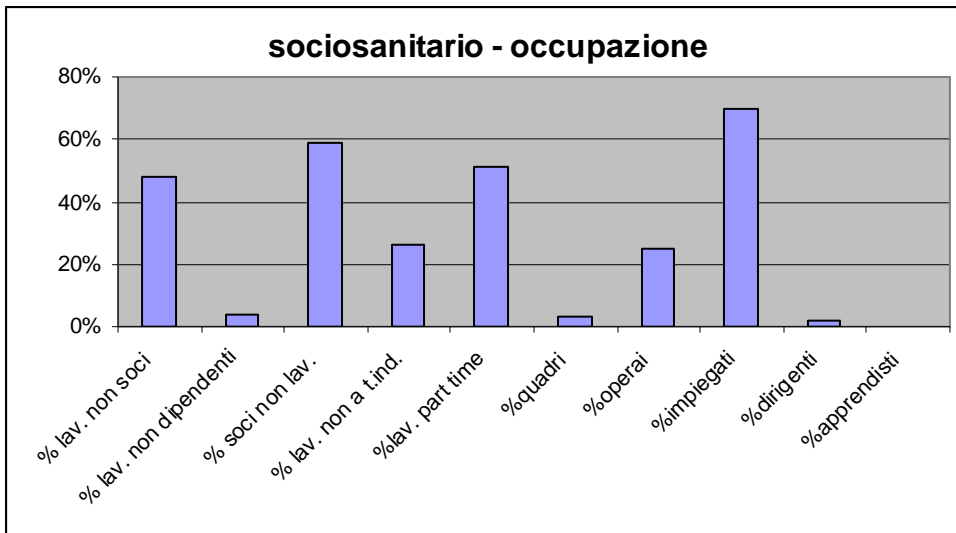
Il variegato settore dei servizi alle imprese, che per buona parte comprende attività di non elevata qualificazione come le cooperative di pulizia, ha una non nettissima prevalenza di soci non lavoratori (68%), con un 29% di lavoratori non soci. Oltre il 90% dell'occupazione è dipendente a tempo indeterminato. Dal punto di vista dell'inquadramento, gli operai raggiungono il 65% degli addetti, e gli impiegati il 32%.



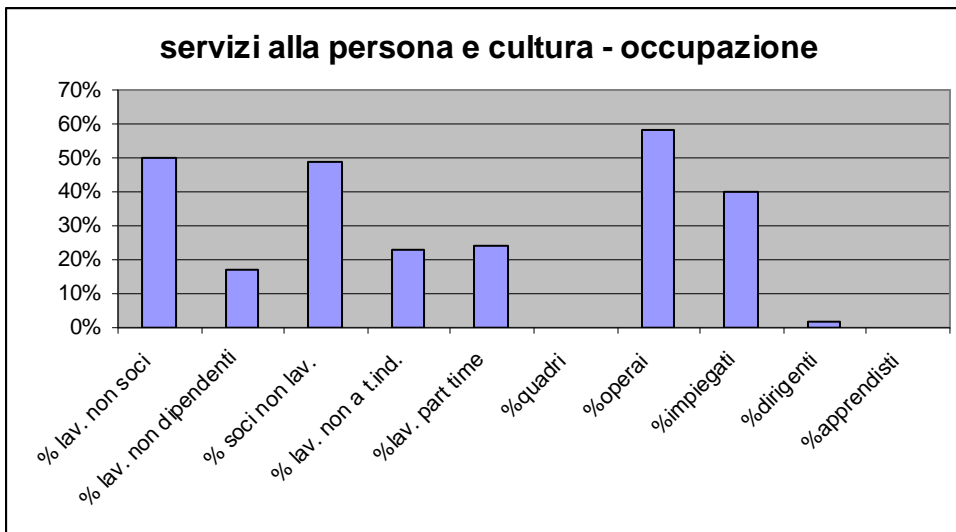
Nel settore dell'istruzione caratterizzato da una media sovrapposizione fra soci e lavoratori (48% dei lavoratori non soci e 59% dei soci non lavoratori), vi è un elevato livello di dipendenti non a tempo indeterminato (28%) e un ridotto numero di lavoratori non dipendenti (7%). I lavoratori part time raggiungono il massimo livello fra settori (72%). Il profilo sociale del lavoro è prevalentemente impiegatizio (82%).



Le cooperative socio-sanitarie, spesso cooperative sociali, hanno un rapporto soci-occupati piuttosto basso (1,28:1) ma una sovrapposizione media fra soci e lavoratori: il 48% dei lavoratori non sono soci e il 59% dei soci non sono lavoratori. A parte questo però i dati presentano una elevata quota di lavoratori non standard, come del resto è tipico del settore anche al di fuori dell'ambito cooperativo: il 4% dei lavoratori non sono dipendenti, ma soprattutto i lavoratori dipendenti a tempo determinato raggiungono il 26% e i part time il 51%. La maggior parte degli addetti (70%) hanno un inquadramento impiegatizio.



Il settore dei servizi alla persona e culturali appartiene, come l'industria, il turismo, l'istruzione e il socio-sanitario, ai settori a media sovrapposizione fra soci e addetti (non sono soci il 50% dei lavoratori cos' come il 49% dei soci non sono lavoratori), con un rapporto molto equilibrato fra socie lavoratori (1,01:1). Il numero dei lavoratori dipendenti a tempo non indeterminato è piuttosto alto (23%), ed anche quello dei non dipendenti (17%). L'occupazione vede una leggera prevalenza delle qualifiche operaie (58%) su quelle impiegatizie (40%).





## **8. Associazione e lavoro nell'impresa cooperativa: soci e addetti**

Il rapporto fra soci e addetti può configurarsi in molteplici modalità. Al riguardo, abbiamo ritenuto di non utilizzare una classificazione tradizionale relativa ai settori di iscrizione all'Albo delle Cooperative, anche perché non solo molti intervistati hanno avuto esitazioni e difficoltà ad inserirsi nello schema classificatorio definito dalla legislazione, ma vi è certamente stata una quota non trascurabile di risposte che, ad un primo esame di coerenza, appaiono incongrue. Abbiamo allora ricostruito uno schema tipologico basato sulle relazioni numeriche che intercorrono fra le due caratteristiche dell'essere addetto in un'impresa cooperativa e dell'essere socio.

Anzitutto abbiamo due situazioni tendenzialmente "polari" (in grassetto nello schema riassuntivo): quella in cui vi è una sostanziale, e al limite perfetta, corrispondenza fra soci e lavoratori: tutti i soci lavorano nella cooperativa e tutti i lavoratori sono soci (indipendentemente dalla forma di rapporto di lavoro, che non necessariamente è dipendente, ma può essere anche di co.co.pro. o di "lavoratore autonomo"). Questa è, o dovrebbe essere la forma tradizionale delle cooperative di produzione e lavoro, ed è prevalente di gran lunga nei settori dei trasporti (facchinaggio) ed anche nell'industria. Nei servizi all'impresa e alle persone riguarda circa metà dell'universo delle imprese cooperative come anche nel turismo. Meno presente nei settori agricolo (la cooperazione di conduzione agricola), dell'istruzione e della sanità, è pochissimo presente nel commercio e per nulla nel settore immobiliare (cooperative di abitazione) e nella finanza.

All'estremo opposto abbiamo alcune situazioni, riassunte nella definizione di cooperative di servizio, come la cooperazione al consumo (dove l'appartenenza del dipendente al corpo sociale è casuale, e spesso non statisticata) e la cooperazione fra imprenditori (nella forma di consorzi ma non solo). Circa metà delle cooperative operanti nell'agricoltura e nel commercio, qualche caso isolato fra le cooperative manifatturiere e nel settore dei trasporti (ad esempio i taxisti), quasi tutte le cooperative operanti nella finanza, una buona parte di quelle immobiliari (cooperative di abitazione) e di quelle dei servizi alle imprese si identificano in questa situazione. Oltre a queste abbiamo una parte delle cooperative sociali, il cui oggetto sociale è l'inserimento di soggetti svantaggiati che non sempre hanno requisiti per associarsi, si trova in questa collocazione. Si tratta di cooperative a volte di piccole dimensioni occupazionali, ma con un esteso corpo sociale (cooperative e consorzi espressione di categorie economiche), a volte di dimensioni intermedie (le cooperative sociali) e a volte molto grandi (la cooperazione al consumo).

Vi sono tuttavia anche altre configurazioni che ci paiono meritevoli di specifico interesse, a partire dalle varianti che introducono rispetto alle tipologie "di base".

La prima concerne le cooperative in cui i lavoratori sono tutti o in maggioranza soci, ma in cui il corpo sociale è più ampio, a volte di molto, rispetto ai lavoratori. Si tratta di una modalità evolutiva rispetto presumibilmente al secondo modello individuato; sono cioè cooperative di consumo, consorzi, cooperative fra imprenditori, o spesso cooperative di abitazione, di dimensioni abbastanza piccole perché consentano di mantenere all'interno del corpo sociale i posti di lavoro che creano accessoriamente all'oggetto principale dell'attività.

La quarta modalità invece è uno sviluppo del primo modello: i soci sono tutti o in grande maggioranza lavoratori, ma accanto ad essi nel tempo la maggioranza dell'occupazione è venuta costituendosi fra non soci. E' una modalità, meno presente delle altre, ma che pone interessanti problemi di prospettiva, che si è andata sviluppando nel settore industriale e in quello dei servizi alle imprese, forse connessa con il crescere del valore delle quote individuali di capitale sociale necessarie per aderire all'impresa cooperativa (e quindi della difficoltà per il lavoratore di corrisponderle), o con la minore appetibilità dell'associazionismo cooperativo per lavoratori a basso reddito, e che dunque fa pensare ad un possibile esito di segmentazione e di consolidamento delle differenze interne al corpo sociale.

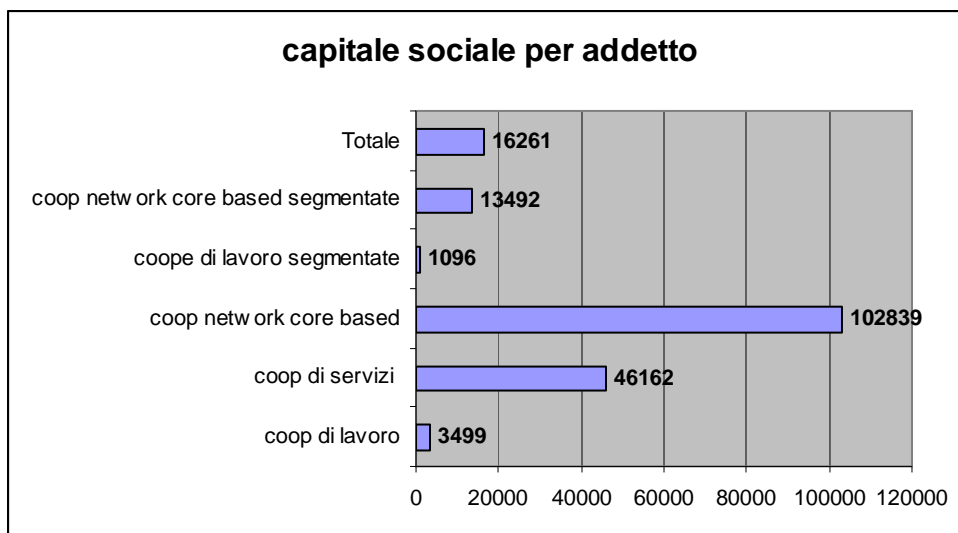
Infine vi è una piccola frazione di cooperative che combinano i caratteri delle ultime due modalità indicate: consistente presenza di soci fra i lavoratori, ma leggera prevalenza, fra questi ultimi, di non soci.

Data l'eterogeneità del mondo cooperativo, quindi, non ha molto senso esaminare in generale rapporti numerici come ad esempio quello fra soci e addetti, se non all'interno di categorie delimitate quali quelle che abbiamo ipotizzato in precedenza. Costruiamo allora una tipologia interpretativa delle cooperative sulla base di quanto sin qui detto.

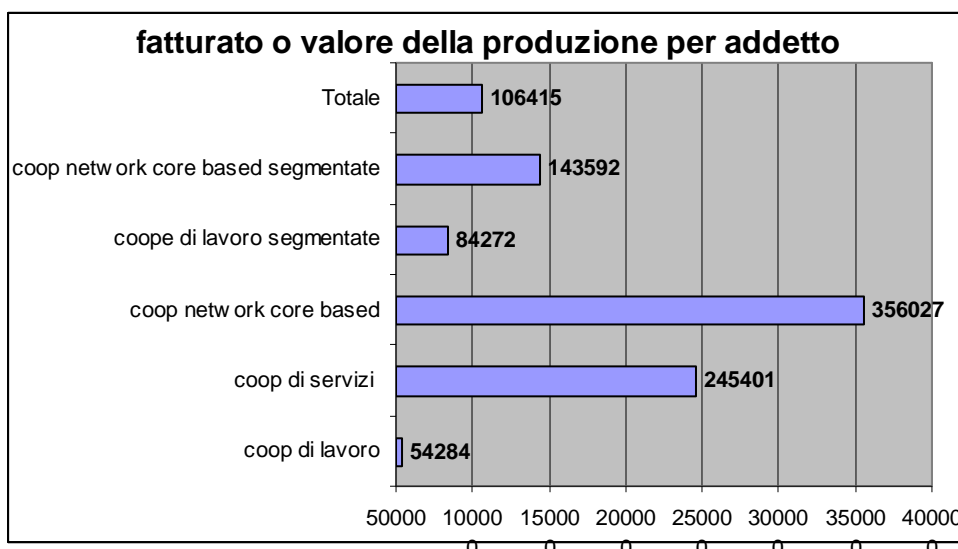
Tipologie di cooperative (in grassetto le forme di base)				
		Quota di lavoratori non soci		
		Bassa	Alta	
Quota di soci non lavoratori	Bassa	<b>Cooperative di lavoro</b> (lavoratori = soci = soci/lavoratori)		<b>Cooperative di lavoro segmentato</b> (soci = soci/lavoratori < lavoratori)
	Alta	<b>Cooperative di servizio network core based</b> (soci > lavoratori = soci lavoratori)	<b>Cooperative network core based segmentate</b> (soci > lavoratori > soci lavoratori)	<b>Cooperative di servizio</b> (soci ≠ > lavoratori ; no soci/lavoratori)

In base allo schema che precede, si hanno due forme cooperative di base, le *cooperative di lavoro* in cui c'è una tendenziale identità fra lavoratori, soci e soci/lavoratori, ed il cui fine primario è dare possibilità di lavoro agli aderenti, e le *cooperative di servizio* (servizio a attività imprenditoriali o di categoria oppure al socio/consumatore, aiutandolo ad acquisire beni di consumo o anche durevoli, come la casa per le cooperative di abitazione). Si hanno tre forme derivate dalle prime, i cui caratteri sono misti: le *cooperative di lavoro segmentato*, in cui permane l'identità fra soci e soci lavoratori, ma compare una quota maggioritaria di lavoratori dipendenti non soci), le *cooperative di servizio network core based*, che sono cooperative di servizio e quindi con un corpo sociale ampiamente eccedente il lavoro interno, che però è affidato presumibilmente al nocciolo (core) del network interno dei soci che sono anche soci/lavoratori; e infine le *cooperative network core based segmentate*, che condividono molti caratteri con le precedenti, ma in cui compare un nucleo di lavoratori non soci più o meno equivalente a quello dei lavoratori soci (ed in questo sono simili alle cooperative di lavoro segmentato più che alle cooperative di servizio, dove il nucleo di soci lavoratori è inconsistente). Sulla base di questo schema, costruito esclusivamente sui parametri dell'occupazione, dei soci e delle tipologie di lavoratori, abbiamo classificato le cooperative dell'intero campione.

Alcuni indicatori economici aiutano a chiarire la differenza fra le tipologie di cooperativa individuate. Anzitutto il capitale sociale per addetto varia fortemente, da oltre 1.000.000 di euro nelle cooperative network core based (che gestiscono affari per conto di soci in parte rappresentati fra i dipendenti) fino a solo poco più di 1000 euro nelle cooperative di lavoro segmentato, che operano in attività a particolarmente bassa intensità di capitale e di valore aggiunto, dato che fanno affidamento su un collettivo di lavoro composto da due parti separate da un certo dualismo di condizioni.



Anche il valore della produzione (o del fatturato) per addetto è variabile, fra i 356.000 euro delle cooperative “network core based” e i 54.000 delle cooperative “di lavoro”



Le cooperative di lavoro sono le più numerose, hanno mediamente un rapporto fra soci e lavoratori esattamente di 1:1, anche se fra di esse vi sono cooperative in cui i soci prevalgono leggermente sui lavoratori oppure viceversa; esse hanno oltre 5.300 addetti, per una dimensione media elevata ma non elevatissima (43 addetti). Rispetto alle cooperative per cui sono disponibili i dati, abbiamo un 14% di lavoratori che non sono soci, ed un 7% di soci che non sono lavoratori. I lavoratori sono in massima parte (97%) dipendenti, con una quota piuttosto elevata di part timers (21%) ed un 10% di lavoratori non a tempo determinato. La composizione occupazionale segnala una tipologia di lavoro fondamentalmente operaio (71%), con un 26% di impiegati e percentuali molto ridotte di dirigenti e quadri (1% ciascuno). Rispetto all'occupazione, queste cooperative sono dislocate soprattutto nel settore dei trasporti e comunicazioni (47% degli addetti) e dei servizi alle imprese (24%), con una quota non trascurabile nel socio-sanitario (10%) e circa un 10% nei settori produttivi (industria, agricoltura ed edilizia messi insieme).

### **cooperative di lavoro**

	n. coop	n. addetti	% addetti
Agricoltura	7	228	4%
Industria	12	202	4%
Edilizia	9	132	2%
Commercio	6	70	1%
Turismo	2	71	1%
Trasporti com.	33	2509	47%
Finanza	0	0	0%
Immobiliari	0	0	0%
Servizi imprese	27	1266	24%
Istruzione	4	136	3%
Sociosanitario	15	506	10%
Servizi persona	9	185	3%
Totale	124	5305	100%

rapporto soci / lavoratori	1,00
% lavoratori non soci	14%
% lavoratori non dipendenti	3%
% lavoratori non tempo indeterminato	10%
% soci non lavoratori	7%
% lavoratori part time	21%
% quadri	1%
% operai	71%
% impiegati	26%
% dirigenti	1%
% apprendisti	0%

Le *cooperative di servizio* sono, fra le rispondenti, poco più di 100, con oltre 9.100 addetti, dunque con una media occupazionale di quasi 90 addetti. Questo valore non è però omogeneo, ma è dato soprattutto da alcune grandi cooperative di consumo, poiché l'aggregato comprende molte piccole cooperative di servizio a categorie imprenditoriali o simili. Comunque circa il 20% delle cooperative e l'87% degli addetti appartengono al settore commerciale. Vi è poi un 30% circa di cooperative operanti nell'ambito dei servizi alle imprese, con il 4% degli addetti delle cooperative di questa tipologia, e quote minori di cooperative dei trasporti, sociosanitarie ed agricole. In questo caso, all'opposto che nel precedente, abbiamo un elevatissimo rapporto soci/addetti: circa 53 soci per ogni addetto. Il 99% degli addetti non sono soci (anche se il numero dei lavoratori soci è di fatto sottostimato, il dato è comunque non influente), e, fra i soci, solo il 4% è costituito da lavoratori. L'occupazione ha quote esigue di non dipendenti (autonomi o collaboratori a progetto: circa l'1%), mentre i part timers, data la rilevanza dei lavoratori del commercio, sono oltre un terzo del totale (37%) ed i lavoratori dipendenti con contratto non a tempo indeterminato sono il 12%. L'occupazione in questo caso è sostanzialmente impiegatizia (91%), con un ridotto (forse sottostimato) numero di operai (4%) e di quadri (2%), ed una piccola frazione di apprendisti (2%).

### **cooperative di servizio**

	n. coop	n. addetti	% addetti
Agricoltura	9	113	1%
Industria	4	51	1%
Edilizia	2	5	0%
Commercio	21	8021	87%
Turismo	0	0	0%
Trasporti com.	10	214	2%
Finanza	3	123	1%
Immobiliari	6	27	0%
Servizi imprese	31	342	4%
Istruzione	4	34	0%
Sociosanitario Servizi persona	9	181	2%
	4	77	1%
	103	9188	

rapporto soci / lavoratori	53,55
% lavoratori non soci	99%
% lavoratori non dipendenti	1%
% lavoratori non tempo indeterminato	12%
% soci non lavoratori	96%
% lavoratori part time	37%
% quadri	2%
% operai	4%
% impiegati	91%
% dirigenti	1%
% apprendisti	2%

Le *cooperative di servizio network core based*, come abbiamo già rilevato, sono cooperative dedite prevalentemente ad attività in favore di soci non lavoratori, di solito piccoli imprenditori, o consumatori (nel caso delle cooperative di consumo del commercio o nel caso delle cooperative di abitazione), tanto è che il 98% dei soci non sono lavoratori, ma nelle quali il piccolo nucleo lavorativo è costituito prevalentemente da soci (solo il 10% dei lavoratori non sono soci). Il rapporto soci/lavoratori è sempre di oltre 50:1, il che le accomuna alle “cooperative di servizio”, ed il 98% dei soci non è lavoratore all’interno della struttura. Sono cooperative piuttosto piccole (in media di 8 addetti), più piccole delle cooperative di servizio, e forse proprio per questo una parte dei soci, forse la più attiva, o comunque una parte vicina al nucleo dirigente della cooperativa, va a costituire le maestranze dell’impresa. Abbiamo ipotizzato che questi soci-lavoratori costituiscano il *core* (il “nocciolo duro”) di un network abbastanza piccolo perché i soci si conoscano direttamente ed esprimano legami personali tali da dare un senso alla collocazione lavorativa di alcuni soci. Il numero dei lavoratori non dipendenti è più elevato che negli altri aggregati (12%), ma è ridotto il numero di dipendenti “precari” (non a tempo indeterminato), il 7%. L’occupazione è prevalentemente impiegatizia (54%), ma con un nucleo operaio (38%), e con un numero particolarmente elevato di quadri e dirigenti (il 9% insieme). I settori di presenza sono prevalentemente commercio (27% degli addetti), servizi alle imprese (19%), ma anche finanza e socio-sanitario.

### **cooperative di servizio network core based**

Agricoltura	3	14	3%
Industria	2	15	3%
Edilizia			0%
Commercio	17	125	27%
Turismo	1	5	1%
Trasporti com.	3	38	8%
Finanza	1	79	17%
Immobiliari	9	19	4%
Servizi imprese	11	88	19%
Istruzione	3	28	6%
Sociosanitario	4	50	11%
Servizi persona	2	5	1%
	56	466	

rapporto soci / lavoratori	50,82
% lavoratori non soci	10%
% lavoratori non dipendenti	12%
% lavoratori non tempo indeterminato	7%
% soci non lavoratori	98%
% lavoratori part time	21%
% quadri	3%
% operai	38%
% impiegati	54%
% dirigenti	6%
% apprendisti	0%

L'aggregato delle *cooperative di lavoro segmentato* è piuttosto piccolo (solo 15 cooperative con poco più di 250 addetti) con una presenza più rilevante nei settori industriale (24% degli addetti), commerciale (15%) e sociosanitario (13%). In questo caso il numero dei soci è nettamente sovrastato da quello dei lavoratori (il rapporto fra soci e lavoratori è di 0,4) e la sovrapposizione fra soci e lavoratori è presente ma non dominante come nelle *cooperative di lavoro*. Infatti il 66% dei lavoratori non sono soci, ma solo il 19% dei soci non sono lavoratori. In altre parole il corpo sociale è più ristretto del nucleo dei lavoratori, il cui numero è cresciuto senza alimentare la compagine sociale stessa, ma reclutando dipendenti e collaboratori al di fuori del nucleo dei soci. Mentre solo il 9% degli addetti sono non dipendenti, ben il 31% è costituito da dipendenti non a tempo indeterminato. L'occupazione è praticamente divisa a metà fra operai e impiegati.

### **cooperative di lavoro segmentato**

Agricoltura	0	0	0%
Industria	3	63	24%
Edilizia	1	30	11%
Commercio	2	40	15%
Turismo	0	0	0%
Trasporti com.	2	30	11%
Finanza	0	0	0%

Immobiliari	0	0	0%
Servizi imprese	2	29	11%
Istruzione	1	17	6%
Sociosanitario	2	36	13%
Servizi persona	2	22	8%
Totale	15	267	

rapporto soci / lavoratori	0,42
% lavoratori non soci	66%
% lavoratori non dipendenti	9%
% lavoratori non tempo indeterminato	31%
% soci non lavoratori	19%
% lavoratori part time	22%
% quadri	0%
% operai	49%
% impiegati	49%
% dirigenti	2%
% apprendisti	0%

Le cooperative *network core based segmentate* sono appena 7 con oltre 230 addetti (la dimensione media non è modesta), e sono presenti solo in quattro settori, con una prevalenza del commercio (60% degli addetti). Costituiscono una sorta di incrocio fra le due ultime tipologie esaminate: hanno molti lavoratori non soci come le cooperative di lavoro segmentate, ma hanno un rapporto soci/lavoratori, se non alto come le cooperative *network core based*, medio rispetto alle tipologie sin qui osservate (11:1); Metà dei lavoratori non sono soci, mentre fra i soci ben il 96% è lavoratore nella struttura. L'occupazione è prevalentemente operaia (61%), con una notevole quote di dirigenti (4%).

### **Cooperative network core based segmentate**

Agricoltura	2	25	11%
Industria	1	43	18%
Edilizia	0	0	0%
Commercio	2	140	60%
Turismo	2	25	11%
Trasporti com.	0	0	0%
Finanza	0	0	0%
Immobiliari	0	0	0%
Servizi imprese	0	0	0%
Istruzione	0	0	0%
Sociosanitario	0	0	0%
Servizi persona	0	0	0%
	7	233	

rapporto soci / lavoratori	11,21
% lavoratori non soci	51%
% lavoratori non	2%

dipendenti	
% lavoratori non tempo indeterminato	18%
% soci non lavoratori	96%
%lavoratori part time	15%
%quadri	2%
%operai	61%
%impiegati	33%
%dirigenti	4%
%apprendisti	0%



## 9. Struttura occupazionale per fasce di età

Per quanto riguarda le fasce di età, il 19,4% degli addetti ha meno di 30 anni e il 10,9% più di 50<sup>10</sup>. Sebbene non esistano dati incontrovertibili sulla struttura per età degli occupati, si tratta di un dato abbastanza in linea con i dati medi<sup>11</sup>. Più interessante risulta l'analisi della struttura di età nelle varie tipologie e nei settori di attività: come si vede dalla tabella le "cooperative di lavoro segmentate" sono quelle a maggior quota di lavoratori giovani, il che è coerente con la presenza comunque maggiore di giovani nelle occupazioni meno stabili (presumibilmente nel segmento meno centrale delle cooperative, in questo caso), mentre le cooperative "network core based" sono quelle con struttura più anziana (in questo caso gli occupati sono più facilmente persone con esperienza spendibile in favore degli associati e con una certa rete di relazioni strutturata nel tempo).

Struttura per età dell'occupazione per tipologia di cooperativa

	% addetti con meno di 30 anni	% addetti con più di 50 anni
1 – coop "di lavoro"	22,1%	11,1%
2 – coop "di servizio"	17,6%	10,5%
3 – coop "network core based"	16,1%	14,2%
4 – coop "di lavoro segmentate"	28,9%	11,2%
5 – coop "network core based segmentate"	24,2%	10,4%
Coop totali	19,4%	10,9%

Due settori mostrano una incidenza degli ultracinquantenni nettamente superiore alla media, e maggiore anche di quella relativa ai giovani con meno di 30 anni: l'agricoltura (28,4% di ultracinquantenni) e le cooperative "immobiliari" (di abitazione) con il 21,7% del totale. I settori del turismo (78% di 30-40enni), della finanza (80%) e in minor misura del commercio (73%) hanno una struttura per età più concentrata sulla fascia intermedia (che occupa il 70% del lavoro cooperativo), a scapito della presenza dei due estremi. Industria e costruzioni presentano invece la situazione opposta: una incidenza maggiore della media dei giovani (rispettivamente 21% e 27% rispetto al 19% medio), ma anche degli ultracinquantenni (rispettivamente 15% e 14% rispetto al 11%); in questo caso probabilmente si somma la presenza di una generazione, spesso dei fondatori della cooperativa, spesso lavoratori specializzati, con una presenza di giovani poco qualificati, che tendono nel tempo a cambiare settore e occupazione, o che rimangono non avendo alternative. Sono invece particolarmente "giovani" i settori dell'istruzione (21,7% degli addetti con meno di 30 anni e solo 7,8% con più di 50), del socio-sanitario (26,5% di giovani e 5,9% di ultracinquantenni) e dei servizi personali e culturali (21% e 7,8%). Andrebbe indagato in che misura questi settori sono una sorta di porta di ingresso nelle pubbliche amministrazioni, che non solo hanno una presenza rilevante in tutte queste attività, ma che hanno una struttura di età nettamente più vecchia delle altre parti del mercato del lavoro, grazie al sistema dei concorsi pubblici.

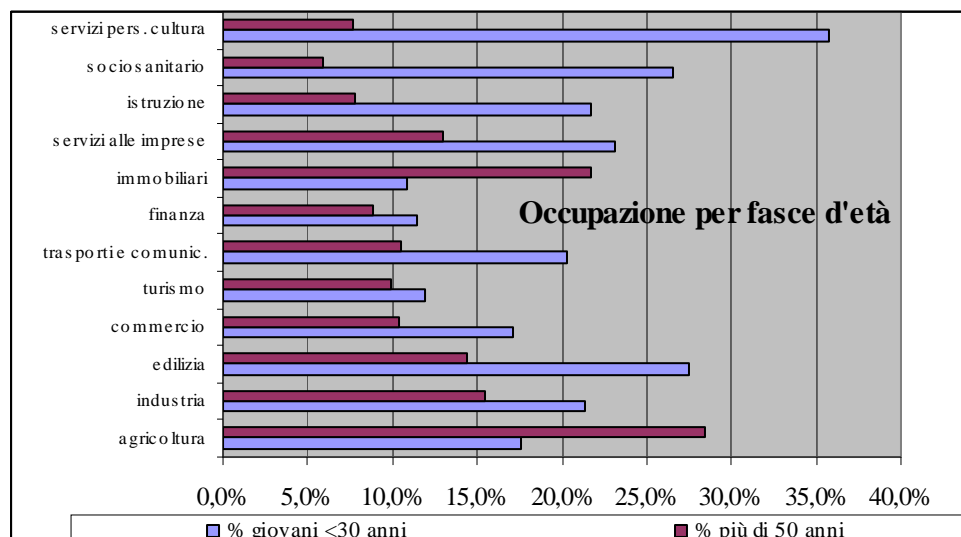
### Struttura per età dell'occupazione per settore

<sup>10</sup> Le percentuali, come in altri casi, sono state calcolate sulle imprese cooperative che hanno segnalato un dato; non si può tuttavia essere certi che qualche risposta "0" non segnali in realtà una difficoltà a indicare un numero esatto.

<sup>11</sup> Le rilevazioni trimestrali Istat evidenziano un numero di lavoratori con più di 55 anni doppio dei lavoratori con meno di 25 per la macroregione "Centro"; le rilevazioni Inps segnalano, per la Toscana, un valore del 24% sul totale delle giornate lavorative di dipendenti con meno di 30 anni e un valore del 16% per gli ultracinquantenni (ma non tengono conto del pubblico impiego, che ha un'età mediamente più avanzata).

	% giovani <30 anni	% più di 50 anni
Agricoltura	17,6%	28,4%
Industria	21,3%	15,5%
Edilizia	27,5%	14,4%
Commercio	17,1%	10,3%
Turismo	11,9%	9,9%
trasporti e comunicazioni	20,3%	10,5%
Finanza	11,4%	8,8%
Immobiliari	10,9%	21,7%
servizi alle imprese	23,2%	13,0%
Istruzione	21,7%	7,8%
Sociosanitario	26,5%	5,9%
servizi alle persone e cultura	35,8%	7,6%
Totale coop	19,4%	10,9%

In linea generale i dislivelli della composizione per età dell'occupazione nei settori della cooperazione rispecchiano quelli della struttura dell'economia dell'intera regione (cfr. Bortolotti 2007).



## 10. Il ruolo dell'istruzione formale

Il livello di istruzione formale degli addetti alle cooperative è piuttosto alto, più di quanto farebbe pensare la prevalenza di lavori di non particolare qualificazione; abbiamo infatti un 10% di addetti laureati ed un 35% di addetti diplomati, accanto ad una maggioranza (54%) di lavoratori con scuola dell'obbligo e senza titolo. Naturalmente la disomogeneità fra settori è forte; ambiti come la finanza e l'istruzione vedono quote irrisorie di lavoratori con la licenza dell'obbligo e senza titolo di studio (2% e 5%), mentre questa quota supera il 70% nell'agricoltura (70%), edilizia (72%) e nei trasporti (75%).

In generale la quota di laureati e diplomati prevale, oltre che nel settore finanziario e in quello dell'istruzione, nei settori immobiliare e dei servizi alle persone e sfiora il 50% nei settori del commercio e sociosanitario.

### Struttura dell'occupazione per titolo di studio e settore

	% diplomati	% laureati	% senza titolo e obbligo
Agricoltura	25%	5%	70%
Industria	34%	6%	60%
Edilizia	22%	6%	72%
Commercio	50%	7%	43%
Alberghi e ristoranti	31%	12%	57%
Trasporti e comunicazioni	23%	2%	75%
Finanza	80%	18%	2%
Immobiliari	65%	15%	20%
Servizi alle imprese	28%	12%	60%
Istruzione	54%	41%	5%
Sociosanitario	49%	24%	27%
Servizi alle persone	53%	10%	37%
Totale	35%	10%	54%

Anche riclassificando le cooperative per tipologia strutturale emergono alcune differenze, con le cooperative di lavoro nettamente spostate verso l'assorbimento di manodopera senza titolo di studio (che costituisce il 65% degli organici), mentre i diplomati prevalgono nelle cooperative di servizio (57% degli addetti), in quelle network core based (53%) e in quelle network core based segmentate (65%). La quota di dipendenti laureati è massima (17%) nelle cooperative segmentate, che si confermano come dotate di un più alto livello di differenziazione interna.

### Occupazione per titolo di studio e tipologia di cooperativa

	% diplomati	% laureati	% senza titolo e obbligo
coop di lavoro	27%	9%	65%
coop di servizio	57%	15%	28%
coop "network core based"	53%	10%	37%
coop "di lavoro segmentate"	37%	17%	46%
coop "network core based segmentate"	65%	14%	21%
totale coop	35%	10%	54%

## 11. la composizione socio-professionale

Il questionario rivolto alle cooperative permette anche di indagare la composizione occupazionale dal punto di vista delle categorie professionali.

Ciò fa emergere la particolare specializzazione occupazionale del sistema cooperativo nei segmenti dell'occupazione operaia e manuale. Infatti, l'insieme delle categorie operaie riunisce quasi il 60% degli addetti, ai quali in un certo senso possono aggiungersi il 4,24% degli addetti "qualificati" alle vendite e alle persone. Occorre notare che in questo dato non confluisce l'apporto della maggiore impresa cooperativa della provincia, che non ha fornito dati sufficientemente articolati per essere inseriti.

Se prendiamo come elemento di confronto un dato medio dell'occupazione dipendente toscana<sup>12</sup>, le categorie operaie coprono il 43% dell'occupazione complessiva, fra i quali i non qualificati contano per circa il 13%. Risulta dunque come l'occupazione non qualificata trovi una particolare concentrazione nel sistema cooperativo, che si configura, tra le altre cose, come un ambito di ingresso e consolidamento nel lavoro per figure con basso livello di preparazione scolastica.

Tutte le altre categorie, sia operaie che impiegatizie, sono quasi omogeneamente sottorappresentate nel sistema cooperativo, che si trova così prevalentemente a svolgere un ruolo occupazionale di socializzazione, inserimento e consolidamento nel mondo del lavoro.

### Struttura dell'occupazione per categorie professionali

Categorie professionali	Numero
a. operaio specializzato	16,55%
b. operaio addetto a macchinari, linee di montaggio, impianti fissi o conducente di veicoli	10,80%
c. operai e lavoratori non specializzati (custodi, infermieri non professionali, manovali)	32,62%
d. impiegato amministrativo (compresi cassieri, centralinisti)	14,72%
e. coltivatore	0,27%
f. addetto qualificato a vendite o a servizi alle persone	4,24%
g. impiegato tecnico, insegnante, assistente sociale o infermiere professionale	16,63%
h. dirigente, amministratore	3,42%
i. professionista (ingegneri, medici, architetti, biologi...),	0,75%
<b>I. totale</b>	<b>100,00%</b>

Dal confronto della composizione occupazionale fra settori emergono differenti profili strutturali delle imprese cooperative. Nei settori dell'agricoltura, dell'industria, dell'edilizia e del turismo emerge la prevalenza numerica di figure specializzate a carattere operaio. D'altronde, almeno nel caso toscano, nessuna delle imprese operanti in questi settori ha dimensioni tali da comportare una forte terziarizzazione interna (e dunque la prevalenza di figure impiegatizie), come accade nella medio-grande impresa privata. In altri settori, come quello dei trasporti e comunicazioni e dei servizi alla persona prevalgono numericamente figure di lavoratore non specializzato; si tratta in effetti di comparti che spesso costituiscono il "porto di ingresso" nel mercato del lavoro di persone meno qualificate, a volte in situazioni di vero e proprio svantaggio (immigrati, donne non istruite in età matura), soprattutto in comparti come il facchinaggio e la pulizia urbana (altri comparti come i servizi culturali hanno un profilo di qualificazione del lavoro più avanzato). In una posizione intermedia si trova il comparto dei servizi alle imprese, piuttosto eterogeneo, in cui comunque il complesso delle figure operaie è molto elevato (oltre il 65%), anche se in alcuni dei suoi sottosettori (come le cooperative di pulizia) prevalgono i lavoratori non specializzati, in altri lavoratori specializzati (alcune tipologie di consorzi, la vigilanza), in altri ancora figure impiegatizie

<sup>12</sup>

(informatica). Decisamente spostati verso la prevalenza di figure impiegatizie sono infine i settori della finanza e dell'immobiliare (con prevalenza di impiegati amministrativi), l'istruzione e il sanitario/sociale (con prevalenza di impiegati tecnici di medio livello, che comprendono insegnanti, assistenti sociali e infermieri professionali).

#### Occupazione per categoria professionale e settore

	Operaio specializzato	Addetto macchine	Lavoratore non spec.	Impiegato amm.vo	Addetto vendite servizi	Impiegato tecnico	Dirigente amministr.	Professionisti
agricoltura	49,6%	10,0%	24,1%	10,0%	0,3%	4,2%	1,8%	0,0%
industria	40,9%	8,4%	20,8%	12,7%	1,3%	13,7%	2,0%	0,3%
edilizia	38,9%	4,2%	35,3%	17,4%	0,0%	2,4%	1,8%	0,0%
commercio	5,1%	14,6%	26,3%	29,7%	6,6%	13,8%	2,5%	0,3%
turismo	74,3%	0,0%	12,9%	0,0%	4,0%	4,0%	5,0%	0,0%
trasporti com.	17,2%	21,0%	51,8%	6,6%	0,0%	1,4%	1,8%	0,0%
finanza	0,0%	0,0%	0,0%	79,8%	0,0%	0,0%	20,2%	0,0%
immobiliare	0,0%	0,0%	0,0%	63,0%	0,0%	2,2%	34,8%	0,0%
servizi a imprese	25,1%	11,0%	29,7%	16,4%	2,0%	11,7%	3,1%	0,9%
istruzione	0,0%	0,0%	13,4%	15,7%	1,4%	59,9%	5,1%	4,6%
sanità	3,8%	0,4%	12,1%	2,6%	18,5%	57,3%	2,5%	2,6%
servizi a persona	7,0%	1,0%	49,2%	6,7%	4,3%	27,1%	2,3%	0,0%

## 12. Le attività formative

L'attività formativa svolta è un importante indicatore dei processi di inclusione sociale e di qualificazione del lavoro che si svolgono all'interno delle imprese. Nel nostro campione, il 52,6% delle imprese contattate svolge attività formative, che riguarda quasi il 42% degli addetti (del totale delle imprese del campione). Le differenze settoriali nell'accesso alla formazione si spiegano con le differenze esistenti nel tipo di lavoro e con la diversa esigenza di conoscenze formali che questi esprimono. Così troviamo da una parte il settore bancario-finanziario in cui tutte le aziende fanno formazione, che ha riguardato, nel biennio 2005-2006, il 91% dei lavoratori, ed all'estremo opposto il settore dei trasporti e comunicazioni, in cui fa formazione un buon 55% delle imprese, ma spesso solo per i livelli di vertice, tant'è che solo il 27% dei lavoratori risulta aver frequentato corsi. Un altro settore con relativamente basso ricorso alla formazione è quello dei servizi alla persona e culturali, con solo il 27% delle imprese e il 36% dei lavoratori che hanno partecipato a corsi. Un altro settore con basso ricorso alla formazione è quello commerciale, ma in questo caso mancano i dati relativi alla cooperativa maggiore.

Un elemento apparentemente curioso è che fanno nettamente più formazione i dipendenti non soci (il 52%) rispetto ai soci lavoratori (solo il 37%). La differenza in questo caso rimanda alla struttura di impresa, abitualmente più complessa nel caso delle cooperative che impiegano non soci (anche quando hanno pochi addetti, si tratta spesso di cooperative che rappresentano una struttura complessa di associati, che richiedono competenze elevate ai dipendenti). Questa differenza sistematica dell'attività formativa in favore dei non soci si riscontra in tutti i settori, ad esclusione dell'edilizia e dell'istruzione). In linea generale bisogna dire che l'attività formativa del sistema cooperativo è nettamente più elevata della media delle imprese, cosa comprensibile se si pone attenzione al fatto che per necessità il maggior capitale da valorizzare in un'impresa cooperativa è il capitale umano; da questo punto di vista appaiono di una certa significatività anche le quote di lavoratori che fanno formazione in settori a basso valore aggiunto.

La formazione da una parte è certo correlata con la struttura occupazionale per titoli di studio, nel senso che professionalità più elevate vanno "alimentate" e mantenute con interventi formativi; tuttavia anche le cooperative che operano in alcuni settori che hanno un prevalente basso livello di titoli di studio sono inclini a svolgere interventi formativi (come abbiamo visto, industria e turismo in particolare), segno che alle imprese è abbastanza chiaro che la trasmissione di conoscenze, competenze e professionalità non può effettuarsi solo attraverso i tradizionali canali informali dell'affiancamento e dell'esperienza.

### Attività formativa per settore

	% di aziende che fanno formazione	% di soci lavoratori che fanno formazione	% di dipendenti non soci che fanno formazione	% di soci lavoratori che fanno formazione
Agricoltura	45%	31%	48%	38%
Industria	55%	55%	83%	66%
Edilizia	47%	61%	20%	51%
Commercio	55%	18%	35%	30%
Alberghi e ristoranti	60%	64%	92%	67%
Trasporti e comunicazioni	55%	26%	33%	27%
Finanza	100%	89%	91%	91%
Immobiliari	27%	11%	74%	48%
Servizi alle imprese	46%	51%	64%	54%
Istruzione	58%	54%	46%	50%
sociosanitario	74%	38%	42%	40%
Servizi alle persone	29%	31%	41%	36%

Totale	53%	37%	52%	42%
--------	-----	-----	-----	-----

La quota di lavoratori che fanno formazione supera il 50% nelle cooperative di servizio (54%) e nelle cooperative “network core based” (53%). Le cooperative più “segmentate”, ossia che hanno una quota elevata ma non totale (o quasi) di lavoratori non soci (e, spesso, anche molti lavoratori temporanei) fanno minore attività formativa.

#### Attività formativa per tipologia di cooperativa

	% di aziende che fanno formazione	% di soci lavoratori che fanno formazione	% di dipendenti non soci che fanno formazione	% di lavoratori che fanno formazione
coop di lavoro	61%	36%	52%	38%
coop di servizi	49%	64%	54%	54%
coop network core based	41%	48%	95%	53%
Coop di lavoro segmentate	47%	42%	26%	32%
Coop network core based segmentate	63%	21%	54%	38%
Totale	53%	37%	52%	42%

### ***13. La transizione al lavoro stabile nelle cooperative***

Un elemento critico del mercato del lavoro odierno, che definisce adeguatamente le sue fasi e la sua natura è costituito dal processo di stabilizzazione che si compie nel sistema delle imprese. Atteso che il processo di primo ingresso nel mercato del lavoro avviene abitualmente attraverso forme di lavoro flessibili o precarie, il problema è capire se, a valle di questa fase, si avrà una fase di stabilizzazione del lavoro in forme indeterminate (ossia viene confermata la “centralità del lavoro a tempo indeterminato”) oppure se il lavoro flessibile si rende strutturale e permanente, non solo come fase di passaggio, ma come forma normale per tutta la vita lavorativa di alcuni individui. Una analisi del mercato del lavoro fondata sulle transizioni<sup>13</sup>, sui cambiamenti di status (e sulla loro natura e reversibilità) ci può aiutare a meglio precisare i termini del problema.

Per questo motivo abbiamo focalizzato gli ingressi nell’organico a tempo indeterminato delle aziende cooperative fiorentine come un dato di partenza cruciale per comprendere la natura del processo di inclusione e stabilizzazione lavorativa che in esse si compie.

Un primo dato interessante è che il processo di stabilizzazione è appunto tale; solo il 20% degli avviati a tempo indeterminato nelle cooperative fiorentine non aveva precedenti rapporti di lavoro e collaborazione con l’azienda in cui è entrato: per quasi l’80% degli avviati con contratto a tempo indeterminato, questo contratto è solo l’ultimo passaggio di un rapporto già avviato con l’azienda. Il 10% degli assunti a tempo indeterminato proviene da un’area esterna al lavoro dipendente (ma già in contatto con l’impresa): si tratta di ex collaboratori a progetto e di ex stagisti, equamente ripartiti. Ma la forma contrattuale di gran lunga preminente la troviamo nel lavoro a tempo determinato, da cui sono passati ben il 63% degli assunti a tempo indeterminato. Modesta sembrerebbe, rispetto al settore privato, la quota di lavoratori interinali (solo il 3% degli avviati) mentre le forme contrattuali “a causa mista” (i contratti con contenuto formativo) riguardavano il 4% (anche questo è un dato sottodimensionato rispetto alla media del privato).

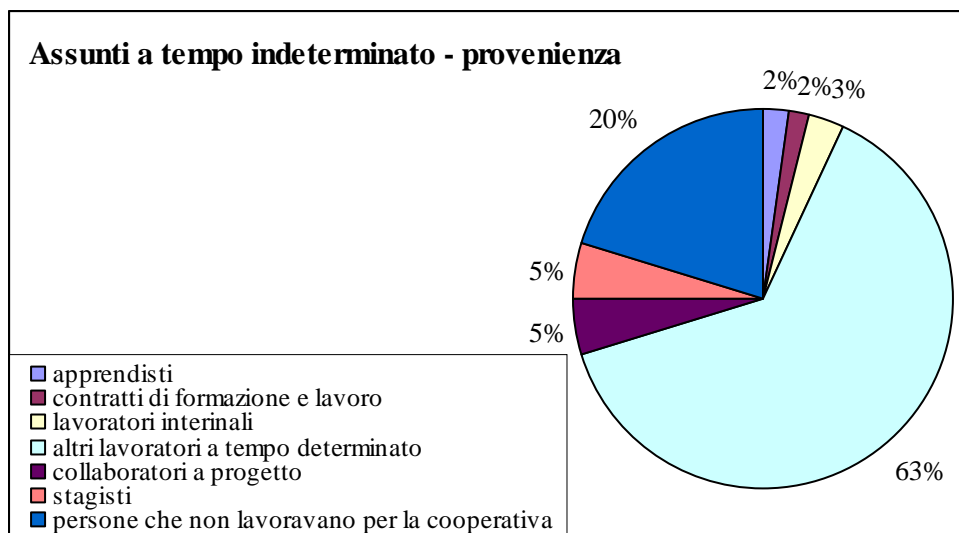
Complessivamente abbiamo un tasso di ingresso di lavoratori a tempo indeterminato del 7% rispetto al totale dei dipendenti (che non sono tutti quelli che lavorano nelle cooperative, ma ne costituiscono, nelle aziende considerate, il 96%). E’ un dato notevole, in quanto non configura semplicemente un “tasso di ingresso” (che sarebbe comprensivo degli avviamenti a tempo determinato) ma un flusso che alimenta il corpo degli addetti a tempo indeterminato. Il tasso di ingresso nel lavoro a tempo indeterminato equivale al 7,9% del totale degli addetti con questo tipo di contratto (o, in altri termini, equivale, in condizioni stazionarie, ad una permanenza media di 13 anni nel rapporto di lavoro)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Il riferimento è alla teoria dei TLM, Transitional Labour Market, su cui cfr. Schmid (G.), Gazier B., (eds.), 2002, *The dynamics of full employment. Social integration through transitional labour markets*, Edwar Elgar

<sup>14</sup> Va anche detto che non è escluso che alcune cooperative interrogate possano aver indicato un valore zero semplicemente per velocizzare la intervista telefonica, e se così fosse il dato sarebbe sottostimato





Approfondiamo però i dati anche per settore, allo scopo di acquisire alcune ulteriori informazioni. Anzitutto va detto che il livello delle trasformazioni in senso stretto rispetto allo stock di lavoratori a tempo determinato presenti nelle imprese è molto elevato, raggiungendo il 41% (il che equivale ad un tempo medio di permanenza nella condizione “atipica” di due anni e mezzo). Pur tenendo conto dello sfasamento temporale dei dati (il flusso degli assunti a tempo indeterminato nel 2006 è confrontato con lo stock dei lavoratori “temporanei” al 31.12.2006, ma non con il totale dei lavoratori “temporanei” entrati nel corso di tutto l’anno 2006, che è maggiore), il dato è comunque notevole, ed indicativo di una elevata probabilità media di consolidamento (molto elevata in alcuni settori) per il lavoratore che “entra” in forme precarie nell’orbita del lavoro cooperativo.

E’ in qualche modo significativo che in un ampio arco di settori con forte incidenza di lavoro manuale non qualificato questo rapporto si elevi significativamente, il che indica, tra le altre cose, un mercato del lavoro in cui i segmenti più disagiati registrano, fortunatamente, una carenza di offerta, e quindi la possibilità di spuntare condizioni migliori per il lavoro. In particolare il numero dei “consolidati” raggiunge il 77% nell’industria, l’80% nei servizi alle imprese, il 91% nei trasporti e comunicazioni (facchinaggio) e addirittura il 150% nell’edilizia (il che indica un ricambio molto rapido del lavoro a termine, che peraltro è di ridotte dimensioni, in questo settore). In alcuni settori invece la situazione è del tutto diversa, con tassi di consolidamento molto più esigui, come nel settore dell’istruzione (5%), nel sociosanitario (25%), nel settore dei servizi personali e culturali (dove nessun ex lavoratore a termine è stato assunto), nell’agricoltura (10%<sup>15</sup>). I collaboratori hanno minori probabilità di essere consolidati; il flusso di assunzioni a tempo indeterminato di persone provenienti da questa forma contrattuale assume un valore dell’11% appena. Tuttavia in alcuni settori il flusso di collaboratori è abbastanza importante (in particolare nei servizi alla persona e culturali).

Il rapporto fra nuovi assunti a tempo indeterminato e totale dei dipendenti (inclusi quelli a tempo determinato) è particolarmente elevato nei settori dei trasporti e comunicazioni, sociosanitario e dei servizi personali e culturali, settori in cui raggiunge l’8%, ma anche nei servizi alle imprese e nell’industria (6%). Nei settori in cui il flusso di stabilizzazioni è piuttosto basso, ciò può avvenire o per la situazione congiunturale settoriale non positiva, o per la strutturale rilevanza dei lavori non stabili (turismo, istruzione) o per un ricambio di forza lavoro particolarmente basso (finanza). Va anche detto che l’ampiezza del flusso di ingresso non corrisponde necessariamente all’espansione occupazionale delle cooperative del settore, ma può essere un sintomo dell’esistenza di analoghi forti flussi in uscita volontaria. Ad esempio il comparto del facchinaggio all’interno del settore dei

<sup>15</sup> Il lavoro a termine nel settore agricolo ha tuttavia un carattere molto particolare, sia per la netta stagionalità di alcuni lavori, che ne escludono la possibilità di un consolidamento, sia per la presenza di un nucleo importante di offerta di lavoro da parte di pensionati.

trasporti è tipicamente un ambito di ingresso di manodopera non qualificata (spesso extracomunitaria) che può transitare verso settori che danno migliori prospettive di reddito o di non pesantezza del lavoro (l'industria), così come i comparti sociosanitario, dell'istruzione, dei servizi personali e culturali “soffrono” di una strutturale emorragia di addetti verso il pubblico impiego che, lentamente, drena occupati che, in questo ambito della cooperazione, si sono formati e socializzati al lavoro.

#### Assunzioni a tempo indeterminato

	Lavoratori temporanei consolidati/ presenti	Collaboratori consolidati/ collaboratori presenti	Assunti (valore assoluto)	assunti/ dipendenti
Agricoltura	10%	8%	14	4%
Industria	77%	43%	24	6%
Edilizia	150%	0%	3	2%
Commercio	20%	0%	22	3%
Turismo	14%	0%	1	1%
trasporti e comunic.	91%	0%	206	8%
Finanza	10%	50%	12	3%
Immobiliari	0%	0%	0	0%
servizi alle imprese	80%	4%	94	6%
Istruzione	5%	0%	4	2%
Sociosanitario	25%	12%	105	8%
servizi pers. Cultura	0%	22%	20	8%
Totale complessivo	41%	11%	505	6%

La composizione delle assunzioni a tempo indeterminato mostra come i mercati del lavoro aziendali tendano a configurarsi ormai, anche nel settore cooperativo, come “mercati interni”, preceduti da una fase di lavoro a termine già in rapporto con l'impresa; fanno eccezione a questo assetto il settore finanziario (dove evidentemente esiste un mercato del lavoro “esterno” di un certo vigore – o, forse potremmo dire, nel quale la standardizzazione del modo di lavorare consente il pieno operare di meccanismi di mercato “esterno”), ed in misura minore i settori dell'istruzione, del sociosanitario e dei servizi alle persone e culturali. Questi ultimi settori mostrano anche, come abbiamo visto, un certo dualismo interno, con figure professionali forti (che possono venire anche dall'esterno della singola impresa cooperativa) e una maggioranza di figure professionali più deboli, che spesso non superano alcune collocazioni oggettivamente svantaggiate (di dipendente non socio, o a tempo determinato, o di lavoratore non dipendente); in molti casi, in particolare quelli delle cooperative sociali, peraltro, la situazione di svantaggio sociale dei lavoratori è non risultato ma al contrario presupposto stesso dell'esistenza della cooperativa, che ha appunto il ruolo di trovare una collocazione lavorativa a soggetti altrimenti di difficile o difficilissimo impiego.

Ripartizione degli avviati a tempo indeterminato fra coloro che avevano un rapporto di lavoro e nuovi assunti.

	Nuovi ingressi/ assunti	Stagisti e collaboratori	consolidati/ assunti
Agricoltura	0%	71%	29%
industria	0%	17%	83%
Edilizia	0%	0%	100%
commercio	9%	0%	91%
Turismo	0%	0%	100%
trasporti e comunic.	21%	7%	72%
Finanza	75%	8%	17%
servizi alle imprese	6%	1%	93%

Istruzione	25%	0%	75%
sociosanitario	32%	5%	63%
servizi pers. cultura	40%	60%	0%
Totale complessivo	21%	9%	70%

Probabilmente alle caratteristiche del settore di appartenenza possono farsi risalire le differenze nel “tasso di assunzione a tempo indeterminato”, maggiori nelle cooperative “di lavoro” (nelle quali fra le altre insistono le cooperative operanti nei settori con mercato del lavoro più teso, e quindi con maggiori fabbisogni di assunzioni a tempo indeterminato). Molto più statico risulta l’assetto occupazionale in particolare delle cooperative *network core based* (segmentate o meno).

#### Assunzioni per tipologia di cooperativa

Tipologia di cooperativa	assunti/dipendenti
coop “di lavoro”	7%
coop “di servizio”	4%
coop “network core based”	3%
coop “di lavoro segmentate”	4%
coop “network core based segmentate”	2%
Totale coop FI	6%

La composizione degli ingressi a tempo indeterminato vede una maggiore presenza di lavoratori provenienti dal mercato esterno nelle cooperative di servizio (23%), e forme di reclutamento più interne nelle cooperative “network based”

#### Ripartizione degli avviati a tempo indeterminato fra coloro che avevano un rapporto di lavoro e nuovi assunti per tipologia di cooperativa

Tipologia di cooperativa	Ex lavoratori a termine nell’impresa	Ex collaboratori o stagisti nell’impresa	Provenienti dal mercato esterno
coop “di lavoro”			20%
coop “di servizio”	70%	10%	23%
coop “network core based”	70%	7%	8%
coop “di lavoro segmentate”	92%	0%	10%
coop “network core based segmentate”	60%	30%	0%
Totale coop FI	100%	0%	21%
	70%	9%	

Più rimarchevoli sono le differenze relative alle quote dei lavoratori consolidati con provenienza dalle collaborazioni o dal lavoro temporaneo in senso lato rispetto agli stock di lavoratori stressati presenti nelle imprese. Conformemente alla mission delle cooperative di lavoro, queste consolidano un numero notevole sia di ex lavoratori temporanei (in numero equivalente al 54% dello stock presente), sia di ex collaboratori (il 15%). Entrambe le quote sono significativamente più ridotte nelle cooperative di servizio, che consolidano il 30% dei dipendenti a termine e solo il 7% dei collaboratori. Le cooperative “segmentate”, nelle quali esiste una maggiore differenziazione fra

dipendenti soci e non soci, e che sono anche quelle con quote maggiori di lavoratori a termine, significativamente mostrano un uso più strutturale del lavoro a termine, consolidandolo solo raramente (12% dei casi); addirittura preferiscono, sembra, consolidare in maggior misura i collaboratori (13%) che probabilmente svolgono lavori con ruoli più qualificati. Le (poche) cooperative “network core based segmentate” hanno livelli minimi di consolidamento sia di ex lavoratori temporanei (10%) che di ex collaboratori (0%).

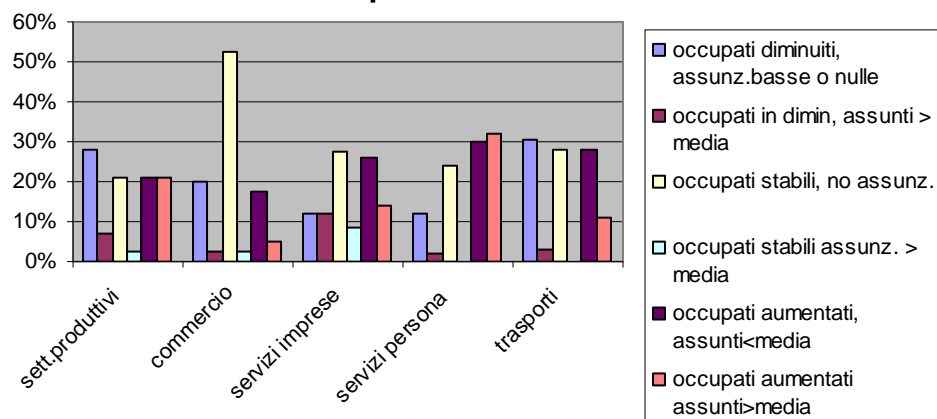
#### Consolidamento a tempo indeterminato per tipologie di cooperative

	Ex lavoratori a termine consolidati / lavoratori a termine presenti	Ex collaboratori assunti a t.i. /collaboratori presenti
coop “di lavoro”	54%	15%
coop “di servizio”	30%	7%
coop “network core based”	36%	0%
coop “di lavoro segmentate”	12%	13%
coop “network core based segmentate”	10%	0%
Totale coop FI	44%	11%

Ovviamente vi è una relazione tra aumento di occupazione nell’arco degli anni recenti e incidenza delle assunzioni sul volume degli occupati. Tuttavia tale relazione non è della stessa intensità in tutti i settori, naturalmente a causa delle assunzioni che avvengono puramente in ricambio di personale presente, che, a parità di condizioni, sono un indicatore dello stato di tensione del mercato del lavoro settoriale. Il grafico che segue illustra la situazione delle cooperative, ossia quante cooperative si trovano nell’una o nell’altra situazione. Emerge allora, ad esempio, la concentrazione di cooperative operanti nei settori dei servizi alla persona (inclusivi in questa tabella del settore sociosanitario e dell’istruzione) nell’ultima colonna, quella delle imprese con occupazione in aumento e assunzioni più elevate della media, che individua il 32% delle cooperative del settore. Al contrario nel settore commerciale solo il 5% delle cooperative si trovano in questa colonna, e la maggior parte (53%) si trova invece con occupazione stabile e poche (nel caso, nessuna) assunzione nel 2006<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Questo avviene proprio per la tendenza espansiva dell’unica grande cooperativa del settore rilevata (e della grande distribuzione in generale) che toglie mercato o comunque potenzialità di espansione occupazionale alle piccole cooperative.

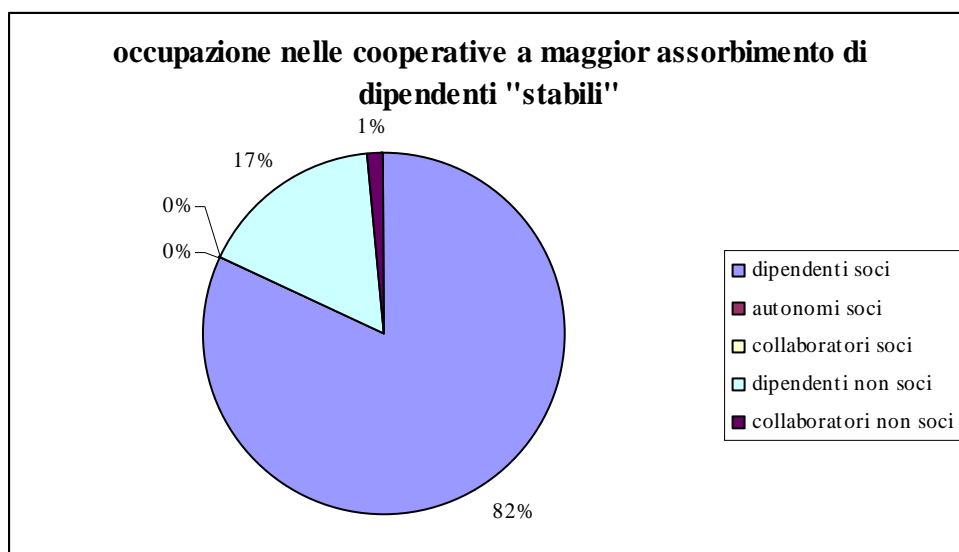
### Situazione occupazionale per numero di cooperative e settore



#### 14. Cooperative con maggiore afflusso / ricambio di nuovi dipendenti a “stabili”

Possiamo inoltre condurre un sintetico esame di un nucleo di 22 cooperative, selezionate fra quelle con almeno 15 dipendenti, che abbiano avuto almeno il 10% di nuovi assunti a tempo indeterminato in rapporto al totale dell’occupazione dipendente (fra queste, 7 hanno un rapporto almeno del 20%). Si tratta di otto cooperative sociali operanti nel campo dei servizi sociosanitari, di quattro cooperative di facchinaggio, di cinque cooperative (di cui una sociale) operanti nel settore dei servizi alle imprese, di tre cooperative operanti nel settore industriale (tutte dell’area empolesse) e di una attiva nel settore dei servizi culturali, ed di una cooperativa sociale dell’edilizia. Può essere interessante notare che queste cooperative appartengono tutte a due soli Sel, 17 a quello fiorentino e 5 a quello empolesse (nessuna viene dal Mugello che pure ha strutture di antico insediamento e notevole dimensione). Questo dato potrebbe correlarsi sia al maggior ricambio in uscita delle strutture poste in area con caratteri di maggiore urbanizzazione, sia alla maggior possibilità di espandersi in nuovi settori e mercati che si offrono solo alle strutture localizzate in posizione relativamente “centrale”.

Rispetto alla cooperativa “media”, la cooperativa ad alto afflusso di lavoratori dipendenti “stabili” è una cooperativa con una maggior quota di dipendenti soci, con nessun socio autonomo o collaboratore, con meno (10,4%) dipendenti precari meno donne (ma questo dato è dovuto alle cooperative di facchinaggio, al contrario le cooperative sociali occupano più donne che uomini) e più extracomunitari (12% invece di 8%).



La cooperativa in rapida crescita di dipendenti stabili è quindi solitamente posta in un mercato del lavoro settoriale piuttosto teso, in cui è necessario domandare posti di lavoro a tempo indeterminato, che mostrano qualche difficoltà ad essere “coperti”, prevalentemente a bassa qualifica, ed è soggetta ad una notevole rotazione degli addetti. E’, da un certo punto di vista, un luogo di integrazione sociale (che non crea particolari fenomeni di dualismo, almeno sul piano contrattuale), il cui sviluppo dipende però anche dal comportamento di altri soggetti più forti (come le strutture appaltanti del pubblico impiego).

## 15. Le differenze fra le varie centrali cooperative

Le diverse centrali cooperative hanno sedimentato nel tempo differenti tradizioni organizzative e differenti politiche di sviluppo. Per quanto le differenze siano meno sensibili riguardo alle tendenze in atto, esse tuttavia influenzano fortemente ad esempio la composizione settoriale e tipologica del mondo cooperativo ed anche la composizione occupazionale.

Al riguardo possiamo anzitutto esaminare la composizione settoriale, che si presenta fortemente differenziata, sia rispetto al numero di cooperative che rispetto all'occupazione. Quest'ultima in particolare evidenzia per Legacoop una assoluta prevalenza del settore commerciale (68%) e di quello dei trasporti e comunicazioni (17% nel campione), mentre Confcooperative vede come settori di maggiore presenza i servizi alle imprese (28%) e il sociosanitario (20%). Le cooperative non aderenti ad alcuna centrale vedono, invece, come settori prevalenti, i trasporti e comunicazioni (36%), la finanza (20%) e i servizi alle imprese (16%).

Distribuzione degli addetti delle cooperative per centrale

	confcooperative	legacoop	agci	unci	nessuna
agricoltura	9%	1%	0%	0%	2%
industria	5%	2%	0%	0%	4%
edilizia	3%	1%	0%	0%	3%
commercio	12%	68%	0%	0%	7%
turismo	4%	0%	0%	0%	2%
trasporti e comunic.	5%	17%	0%	65%	36%
finanza	1%	0%	72%	0%	20%
immobiliari	0%	0%	5%	0%	0%
servizi alle imprese	28%	7%	6%	27%	16%
istruzione	6%	0%	11%	0%	4%
sociosanitario	20%	2%	6%	0%	3%
servizi pers. cultura	6%	1%	0%	8%	2%
Totale complessivo	100%	100%	100%	100%	100%

La composizione dell'occupazione vede livelli molto bassi di non dipendenti nelle cooperative della Legacoop (0,7%), e piuttosto alti nelle cooperative Unci (73%) e Agci (12,7%) oltre che nelle imprese non iscritte a nessuna centrale (6,4%). Nelle cooperative aderenti a Legacoop invece si hanno i livelli massimi di dipendenti non soci (70,2%)<sup>17</sup>, abbastanza elevati anche nelle cooperative associate (46,4%); la massima quota di soci dipendenti si ha nelle cooperative aderenti a Agci (74,5%). Il massimo livello di lavoratori part time (32,1%) si riscontra nelle cooperative aderenti a Legacoop; anche in questo caso il dato deriva dalla forte incidenza di aziende cooperative operanti nel settore commerciale.

composizione della occupazione

	confcooperative	legacoop	agci	unci	nessuna	totale
soci dipendenti	56,9%	29,0%	74,5%	13,5%	47,3%	34,6%
collaboratori soci	0,5%	0,1%	0,9%	59,5%	1,1%	0,4%
autonomi soci	1,0%	0,2%	1,8%	2,7%	2,1%	0,5%
dipendenti non soci	39,6%	70,2%	12,7%	13,5%	46,4%	63,6%
collaboratori non soci	2,0%	0,4%	10,0%	10,8%	3,2%	1,0%
di cui part time	23,8%	32,1%	8,2%	2,7%	15,2%	

<sup>17</sup> Il dato è tuttavia dovuto quasi per intero alla maggiore cooperativa di consumo operante nel settore commerciale.

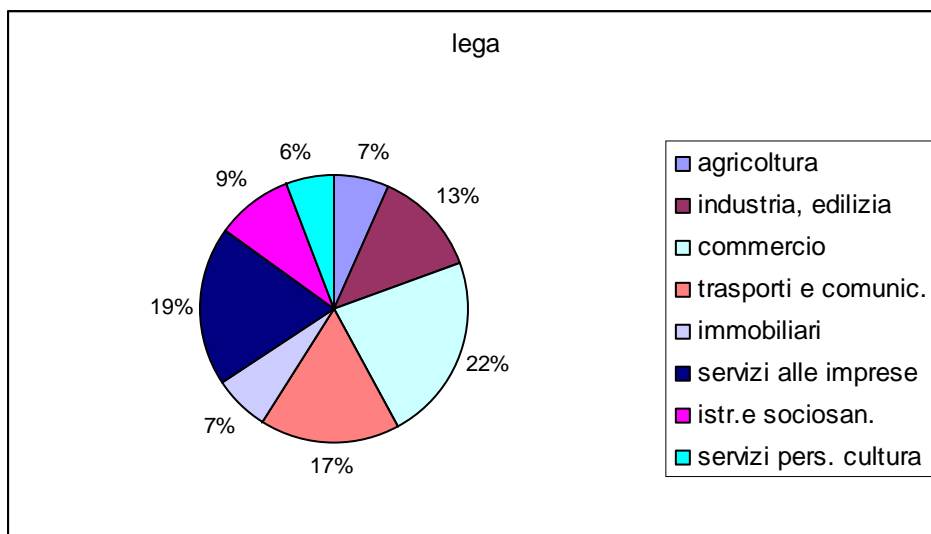
A parte che nel caso dell'Unci, sembra esservi una forte sostituibilità fra lavoro autonomo e lavoro dipendente "atipico" in senso lato: mentre la quota dei lavoratori dipendenti "standard" (a tempo indeterminato) è sostanzialmente la stessa fra le varie centrali cooperative e anche nelle cooperative non iscritte, la quota dei dipendenti a termine è inversamente correlata con quella dei lavoratori autonomi e dei collaboratori.

#### Composizione dell'occupazione per adesione alle centrali cooperative

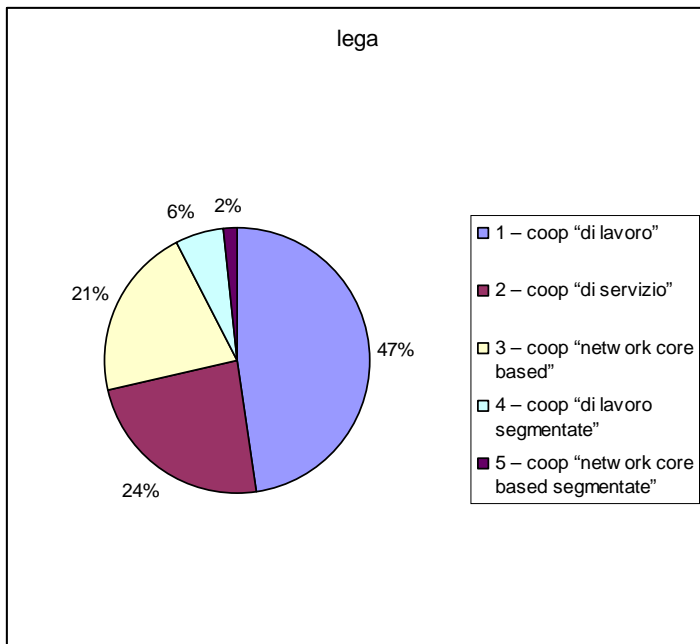
	Conf	Lega	Agci	Unci	Nessuna	Totale
Dipendenti "standard"	85,7%	87,9%	85,5%	21,6%	84,2%	87,9%
Dipendenti a termine	10,8%	11,4%	1,8%	5,4%	9,4%	11,1%
Autonomi e collab.	3,5%	0,7%	12,7%	73,0%	6,4%	1,0%

La *Lega delle cooperative* (Legacoop), come numero di cooperative, ha una notevole presenza anche nei settori direttamente produttivi (7% delle cooperative in agricoltura e 13% in industria ed edilizia) ma il nucleo centrale è nei tre settori del commercio (22%), dei trasporti (17%) e dei servizi alle imprese (19%), con presenze anche nei settori dell'istruzione e sociosanitario (9%), immobiliare (7%) e dei servizi alla persona e turistici (6%).

Numericamente nella Legacoop prevalgono le cooperative "di lavoro" (sono il 47% del totale), con presenze importanti anche delle cooperative di servizio (24%) e "network core based" (21%).

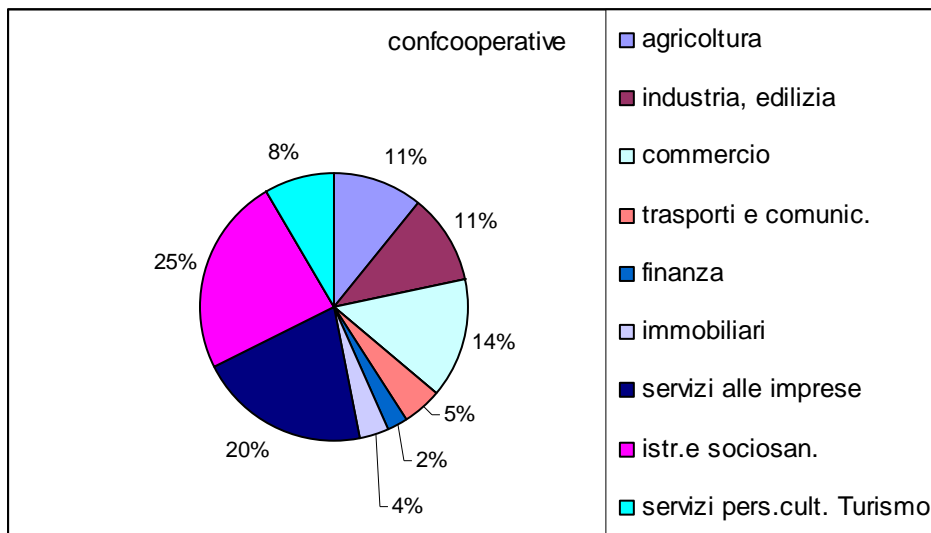


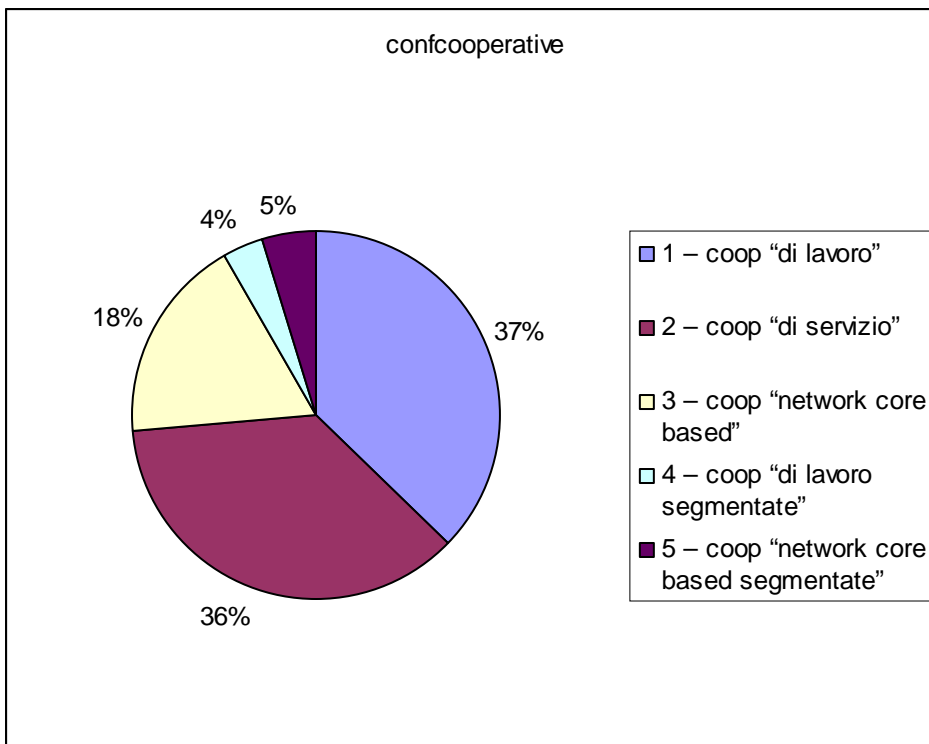




La Confcooperative invece associa, anche dal punto di vista della numerosità delle cooperative, soprattutto strutture presenti nei settori dell'istruzione e sociosanitario (25%) e dei servizi alle imprese (20%). Altri settori con una minore incidenza sono il commercio (14%), l'agricoltura (11%) e il settore industriale ed edilizio (11% insieme).

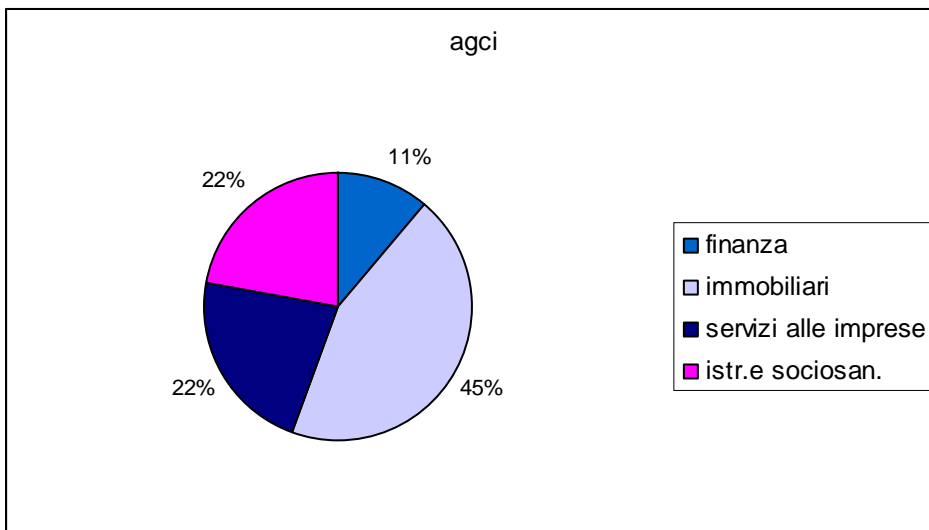
Nella Confcooperative vi sono meno cooperative "di lavoro" (37%), con una maggior presenza di cooperative "di servizio" (36%) e "network core based" (18%)

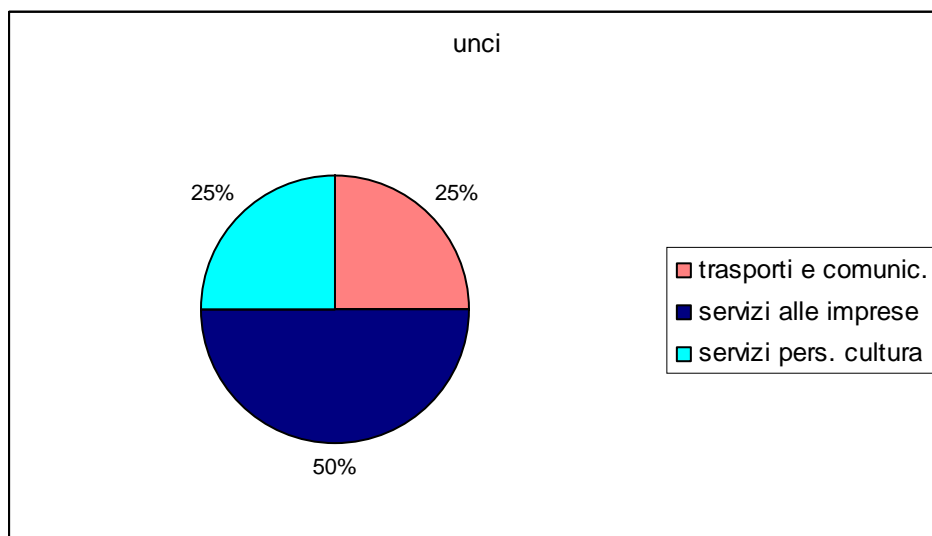
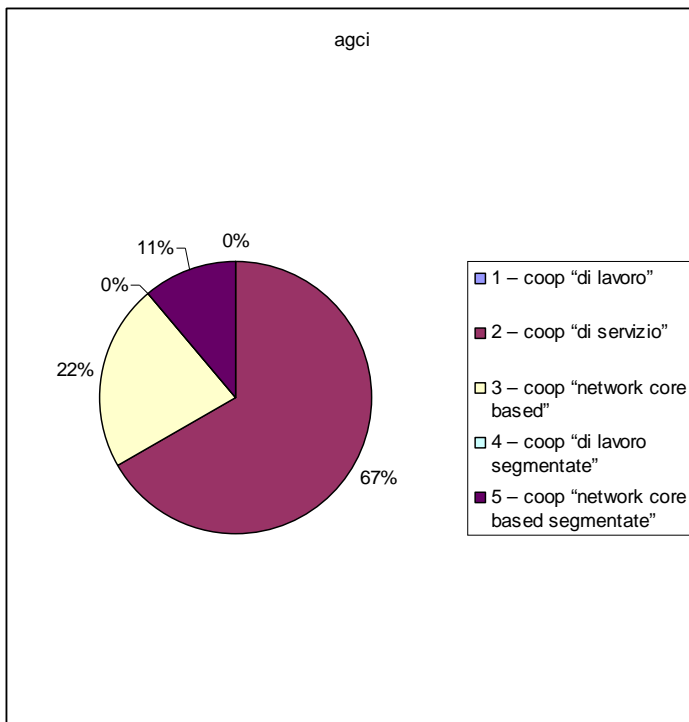




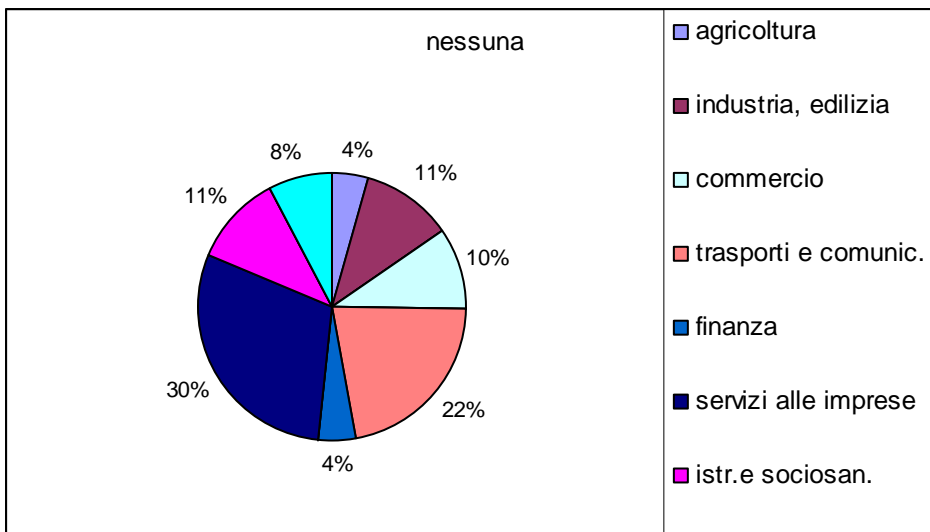
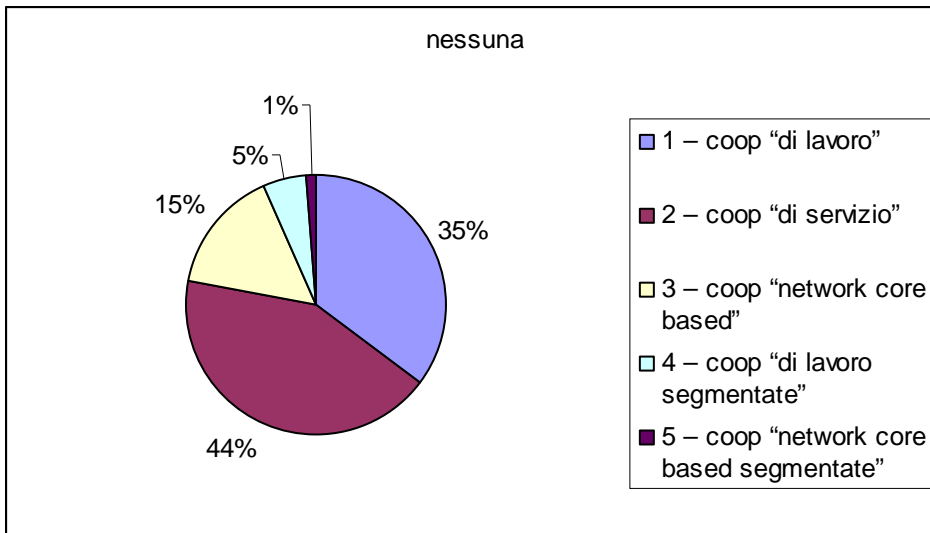
La presenza di Agci e Unci copre un numero minoritario di strutture cooperative; l'Agci opera principalmente nei settori della cooperazione di abitazione (immobiliare, 45%), dei servizi alle imprese (22%) e dell'istruzione e sociosanitario (22%), essenzialmente attraverso cooperative "di servizio".

L'Unci opera più spesso nel settore dei servizi alle imprese (50% delle cooperative) e sempre attraverso cooperative "di lavoro".





Le cooperative non iscritte ad alcuna centrale cooperativa appaiono in prevalenza cooperative “di servizio” (per il 44%), con una quota minore ma consistente di cooperative di lavoro (35%). I servizi alle imprese (30%) e i trasporti e comunicazione (22%) sono i settori di maggiore presenza delle cooperative non aderenti, con una presenza abbastanza equilibrata nei settori dell’industria/edilizia (11%), del sociosanitario (11%) e del commercio (10%)



## 16. L'inquadramento giuridico delle cooperative fiorentine

A seguito della riforma del diritto societario, in luogo di una certa articolazione delle forme societarie cooperative, esiste oggi la semplice "società cooperativa", a responsabilità limitata come tutte le società di capitali. Una ulteriore distinzione riguarda invece il sistema di amministrazione e controllo, che a seconda di parametri dimensionali, fa riferimento alle norme proprie delle SpA o alle norme delle Srl (ad esempio non esiste più la piccola società cooperativa, che adesso sarà una società cooperativa che fa riferimento alle norme delle Srl), come illustrato dallo schema che segue:

Tipologie possibili di forme di riferimento delle cooperative

<b>Numero SOCI</b>	<b>Totale ATTIVO PATRIMONIALE</b>	<b>PERSONE FISICHE/GIURIDICHE</b>	<b>FORMA Di RIFERIMENTO ADOTTABILE</b>
da 3 a 8	qualsiasi	solo fisiche (Incluso società semplici nelle cooperative agricole)	solo srl
da 9 a 19	qualsiasi	fisiche/giuridiche	srl o spa
più di 19 soci	fino a 1mln euro	fisiche/giuridiche	srl o spa
più di 19 soci	più di 1mln euro	fisiche/giuridiche	solo spa

Nel nostro caso la ripartizione fra coop che adottano la normativa di Spa e Srl (queste ultime come si vede sono ampiamente prevalenti per numero) è la seguente:

Cooperative per riferimento normativo

	con rinvio a norme spa	con rinvio a norme srl	in liquidaz.	non sa
agricoltura	4	15		2
industria	5	15	2	
edilizia	2	10		
commercio	11	35		2
turismo	1	4		
trasporti e comunic.	10	33	1	1
finanza	5	2		
immobiliari	7	8		
servizi alle imprese	14	52	1	4
istruzione	1	11		
sociosanitario	4	27		
servizi pers. cultura		17		
(vuoto)				
Totale complessivo	64	229	4	9

Considerando solo le cooperative con individuazione certa della normativa di riferimento, abbiamo la seguente ripartizione percentuale

Cooperative per riferimento normativo e settore

	con rinvio a norme	con rinvio a norme	Addetti medi rinvio	Addetti medi rinvio srl
--	--------------------	--------------------	---------------------	-------------------------

	spa	srl	spa	
agricoltura	21%	79%	49	11
industria	25%	75%	24	17
edilizia	17%	83%	21	13
commercio	24%	76%	19	16
turismo	20%	80%	68	8
trasporti e comunic.	23%	77%	169	28
finanza	71%	29%	44	66
immobiliari	47%	53%	4	2
servizi alle imprese	21%	79%	28	24
istruzione	8%	92%	101	11
sociosanitario	13%	87%	23	41
servizi pers.				
cultura	0%	100%		18
Totale complessivo	22%	78%	49	22

Come è ovvio abbiamo una generale prevalenza delle dimensioni piccole nelle società che fanno riferimento alla normativa sulle Srl, e la concentrazione di dimensioni maggiori nelle società cooperative che fanno riferimento alle Spa (tale che la maggior parte degli addetti delle cooperative ricade sotto la normativa Spa); tale prevalenza però non si estende a tutti i settori.

Oltre il 90% delle cooperative ricade nella normativa della “mutualità prevalente, che da luogo ad un trattamento fiscale diverso da quello, più sfavorevole, riservato alle cooperative a mutualità non prevalente.

#### Cooperative per prevalenza della mutualità

	mutualità prevalente		mutualità non prevalente	
Agricoltura	21	100%		0%
Industria	19	86%	3	14%
Edilizia	12	100%		0%
Commercio	43	90%	5	10%
Turismo	4	80%	1	20%
trasporti e comunic.	39	87%	6	13%
Finanza	7	100%		0%
Immobiliari	15	100%		0%
servizi alle imprese	60	87%	9	13%
Istruzione	12	100%		0%
Sociosanitario	27	87%	4	13%
servizi pers.				
cultura	15	88%	2	12%
Totale complessivo	274	90%	30	10%

Una forma societaria specifica è quella delle cooperative sociali (destinate a supportare l’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati), che nel nostro campione sono oltre il 20% del totale. Esse sono presenti un po’ in tutti i settori<sup>18</sup>, ma la maggioranza è concentrata nei settori dei

<sup>18</sup> Abbiamo considerato parte del dato delle cooperative sociali anche alcuni consorzi di cooperative sociali.

servizi sociosanitari (42% delle cooperative sociali), dei servizi alle imprese (26%) e dell'istruzione (8%). Gli addetti alle cooperative sociali sono il 13% del totale dell'occupazione cooperativa, ma raggiungono il 95% nel caso del settore sociosanitario e il 73% nel settore dell'istruzione.

### Cooperative sociali

	cooperative sociali	composizione %	addetti coop. Sociali	addetti coop.sociali su totale addetti coop.
Agricoltura	2	3%	11	3%
Industria	4	6%	69	18%
Edilizia	1	2%	18	11%
Commercio	3	5%	17	0%
Turismo	2	3%	17	17%
trasporti e comunic.		0%		0%
Finanza		0%		0%
Immobiliari		0%		0%
servizi alle imprese	17	26%	601	40%
Istruzione	5	8%	158	73%
Sociosanitario	28	42%	1140	95%
servizi pers. cultura	4	6%	77	26%
Totale complessivo	66	100%	2108	13%

Il 96,6% degli addetti delle cooperative sociali è dipendente (dunque i collaboratori ed autonomi sono una quota piuttosto ridotta, il 3,4%), per circa due terzi soci. D'altra parte il 60,5% dei soci è lavoratore (i soci non addetti ammontano circa al 40%); fra i dipendenti il 17,4% è impiegato in forme diverse dal lavoro a tempo indeterminato. I nuovi assunti a tempo indeterminato nel corso di un anno sono circa l'8% degli addetti (dunque il tasso di sviluppo dell'occupazione "stabile" è, nelle cooperative sociali, maggiore della media), per il 76% già presenti nell'impresa a tempo determinato e per l'1,7% già collaboratori.

Dal punto di vista dell'appartenenza alle centrali cooperative, si nota una netta "specializzazione" della Confcooperative, all'interno della quale oltre il 42% degli addetti fa parte di cooperative sociali (cifra che scende al 17% per l'Agci, al 12,5% per le cooperative non aderenti ad alcuna associazione di rappresentanza e al 4,9% per la Legacoop.

## **17. Dentro il mondo cooperativo: alcuni risultati delle interviste in profondità**

Le specificità del lavoro nel mondo cooperativo, legate alla peculiare struttura delle imprese, della loro *mission*, del rapporto proprietà/lavoro (anche in riferimento alla figura specifica del socio-lavoratore) e quindi dell'inquadramento e regolazione del lavoro, non possono essere facilmente afferrate tramite una analisi su dati quantitativi quale quella sin qui sviluppata. Per questo motivo abbiamo sviluppato anche una linea di analisi e ricerca di tipo qualitativo, in un ridotto numero di cooperative, nelle quali abbiamo cercato di intervistare dirigenti, rappresentanti sindacali e lavoratori.

Abbiamo dunque studiato "alcuni casi aziendali", scelti in base a criteri non di rappresentatività statistica ma di facilitazione dell'emersione di idealtipi di interesse per delineare l'ambito entro cui si organizza e si trasforma il lavoro nelle cooperative. Abbiamo creduto utile riportare anche ampi brani delle interviste (citate in forma anonima), laddove siano utile a dare il senso delle percezioni degli intervistati.

### **17.1 Caso A - L'evoluzione nella continuità**

Il primo caso esaminato fa riferimento ad una cooperativa leader, nata nell'ambito del facchinaggio, e con una storia ormai secolare, ma adesso operante a tutto campo nel comparto logistico. Oggi

*"è una grande azienda di logistica integrata che fornisce servizi in tutte le fasi dall'offerta del magazzino fino alla consegna finale al punto vendita specializzata nel settore alimentare, ma con attività anche nel non alimentare (...) si occupa della logistica di grandi aziende" (int. A1).*

Lo sviluppo di questa società cooperativa ha forti elementi di continuità con la tradizione cooperativa, a partire dalla scelta dei gruppi dirigenti:

*"Il gruppo dirigente è partito dalla gavetta. Prendiamo l'esempio del presidente, che pur essendo laureato in economia e commercio, ha cominciato come facchino, poi è entrato in amministrazione, successivamente è stato eletto nel Consiglio di Amministrazione e infine presidente. Questo vale un po' per tutti, tranne per le figure tecniche che hanno un ruolo specifico" (int. A1).*

*"Lo spirito della cooperativa è sempre stato quello di voler vedere prima il personale di notte a scaricare e poi si può valutare se è in grado di svolgere altre mansioni" (int. A2)*

Si tratta di una cooperativa che rientra pienamente nella tipologia delle cooperative di lavoro, con una quasi totale sovrapposizione fra soci e lavoratori. "Chi entra diventa subito socio", secondo il responsabile aziendale intervistato, anche se con un periodo di transizione di 18 mesi in cui

*"ai fini della vita sociale non ha diritto a eleggere gli organi e in caso di riparto dell'utile ha un ristorno più basso, però vota nelle assemblee dove si vota il bilancio e, quindi, le strategie aziendali" (int. A1)*

Tuttavia spesso l'ingresso nella cooperativa è preceduto da un periodo di lavoro interinale.

Si tratta di una cooperativa composta da lavoratori in media di 38 anni (il 37% ha meno di 35 anni, il 22% ne ha più di 45, con una ampia quota di lavoratori extracomunitari (o neocomunitari) anche fra i soci (per il 14% peruviani, per il 5% senegalesi, per il 12% altre nazionalità. Intorno alla cooperativa è cresciuto un sistema di società partecipate e controllate (otto, tutte di supporto ad aspetti particolari della logistica).

La "direzione politica" (la governance strategica) è la direzione operativa sono totalmente collegiali e sovrapposte, cosa che, si dice, costituisce una specificità della struttura.

L'organizzazione dell'impresa combina un certo livello di specializzazione verticale, cresciuta nel tempo, da una parte con rotazione nelle mansioni nei livelli bassi (per facilitare le sostituzioni) e dall'altra con competenze orizzontali nei gruppi dirigenti.



*“I capi struttura generalmente sono persone con un grado di istruzione non superiore al diploma. Superato questo livello, hanno importanza le competenze scolastiche acquisite di un certo tipo che danno possibilità di avanzare. Questi sono i percorsi, a meno che uno non sia un tecnico specifico” (int. A2)*

*“Con il passare degli anni è stata migliorata la taratura degli addetti nei singoli appalti. Comunque, una certa disponibilità e capacità orizzontale del lavoratore a più mansioni, comunque semplici, si cerca di coltivarla. E’una ricchezza per il lavoratore, ma anche per la cooperativa” (int. A2)*

Si avverte una certa spinta al cambiamento, che comporta alcuni fattori di differenziazione ulteriori, rispetto al clima precedente, originata dal processo di evoluzione aziendale e dalla crescente complessità strutturale.

*“più si è vicini al centro e migliore è il rapporto, più si è periferici e più difficile è la trasmissione dei valori” (Int. A2)*

*“l’organigramma è sempre stato un punto un po’ dolente per chi ha cercato una sua razionalizzazione, data la menzionata sovrapposizione tra direzione politico-strategica e direzione operativa... a seconda di chi entra nel Consiglio di Amministrazione, l’organigramma viene modificato” (int. A2)*

*“cambiando il lavoro, meccanizzando il lavoro, ognuno ha il suo tipo di lavoro (il mulista, l’accertatore) e l’intercambiabilità tra soci come in passato, di cui si parlava prima, non può più esistere. Ciò, però, non ha comportato dei cambiamenti nei percorsi di carriera. (int. A3)*

La cooperativa ha vissuto un periodo di sviluppo non tanto dotandosi di mezzi (camion) e tecnologie dirette, quanto riorganizzandosi in maniera da approcciare il mercato in maniera originale, ad esempio dotandosi di un centro ittico che fornisce la grande distribuzione, gestito secondo moduli derivati dall’esperienza nell’ortofrutta, ma mantenendo costante la catena del freddo.

Un elemento importante da rimarcare è che giornalmente la cooperativa “movimenta” lavoro per ben più dei 1300 soci-lavoratori. Vi sono altri 700 lavoratori, o autotrasportatori o soci lavoratori di cooperative di movimentazione (queste sì, rimaste con una organizzazione e tecnologia tradizionali) più esclusivamente “operative” che agiscono coordinate dalla strategia logistica della cooperativa intervistata.

L’occupazione della cooperativa, stabile negli ultimi anni, cresce con l’acquisizione di commesse (anche in altre regioni). Effettua assunzioni con continuità, perché vi è un continuo ricambio. Si tratta infatti di un lavoro non solo faticoso (ad esempio il lavoro in cella frigorifera), ma anche con orari e turni non agevoli (ad esempio lavorare con la grande distribuzione implica oggi lavorare anche nei giorni festivi).

L’acquisizione di commesse non di semplice trasporto ma di organizzazione logistica richiede una pianificazione del lavoro per cui entra un numero crescente di laureati e diplomati:

*“Ultimamente abbiamo assunto 4 laureati, un paio in giurisprudenza uno per la gestione della contrattualistica, un altro per l’ufficio del personale, un’altra laureata responsabile della qualità e della sicurezza, un altro laureato per la progettazione e l’analisi del trasporto” ... “anni fa abbiamo organizzato un corso insieme allo sperimentale di Bagno a Ripoli e la Facoltà di Ingegneria sul ciclo della logistica. Infatti alcune persone che lavorano in cooperativa sono laureati che hanno poi seguito quel corso” (int. A1)*

Tuttavia si ammette che è più difficile trovare le figure di basso livello professionale, inclusi lavoratori extracomunitari.

Intervistando alcuni lavoratori, non manca una valutazione anche di apprezzamento del clima organizzativo specifico:

*“Il lavoro era pesante ma gratificante dal punto di vista dei rapporti umani” (int. A2)*

*“La scelta di entrare in cooperativa è stata dettata da motivi personali politici e dall’aver visto, tramite l’esperienza di amici che vi lavoravano, che più che di un lavoro si trattava di una famiglia. Non esisteva un rapporto dirigente-lavoratore, era un gruppo che lavorava per se stesso, molto differente da un’azienda privata di trasporto valori rigida, inquadrata militarmente.” (int. A3)*

Anche se si avvertono spinte al cambiamento al riguardo:

*“c’è anche chi entra in cooperativa e lo prende come un lavoro, non avendo alle spalle quello che era la vecchia cooperativa. In passato c’era un rapporto interpersonale molto diverso, le famiglie si conoscevano, ora con più di 1000 soci non è più possibile” (int. A3)*

## **17.2 Caso B - Un grappolo di cooperative sociali**

Uno dei soggetti di impresa intervistati è un consorzio che riunisce una quarantina di cooperative sociali e di servizi, a sua volta parte di un consorzio di dimensione nazionale, che agisce come general contractor<sup>19</sup> e fornitore di servizi qualificati per le cooperative aderenti. Il consorzio costituisce una sorta di ombrello entro cui si sviluppano cooperative di dimensioni medie e piccole, che operano nell’ambito sociosanitario, dell’istruzione, dei servizi alle persone, ma anche nei settori produttivi, dei servizi alle imprese, turistico, attraverso cooperative sociali di tipo B.

Le storie delle cooperative aderenti sono varie e contribuiscono a chiarire la struttura del consorzio stesso<sup>20</sup>. Molte cooperative (specie fra quelle di più recente costituzione) sono nate al termine di percorsi formativi, alcune sono “gemmate” da altre all’interno di specifici progetti, come spin off o come rami specializzati; nella maggior parte dei casi, ma non in tutti, fine specifico della cooperativa era di fornire opportunità di integrazione sociale e lavorativa a soggetti svantaggiati quali disabili, carcerati, minori in condizioni di disagio, tossicodipendenti. Molte hanno alla loro base progetti condivisi con specifiche comunità od ordini religiosi, promossi da un nucleo iniziale di volontari che, fruendo di strutture e competenze con una tradizione di intervento a favore della coesione sociale, con la legislazione sulla cooperazione sociale hanno intravisto un modo efficace di intervenire.

Le cooperative del consorzio operano prevalentemente a partire dalla provincia di Firenze (un paio però sono localizzate in altre province, Siena e Pisa); il consorzio ha dato origine ad una struttura gemella e resasi autonoma basata nel comprensorio empoleso. In alcuni (pochi) casi vengono gestite anche strutture permanenti specializzate di assistenza.

Fra le cooperative fiorentine, un paio sono nate negli anni Ottanta, nell’ambito dei servizi socio-educativi a minori (ma in un caso anche ad anziani); un altro paio nei primi anni Novanta, sempre nell’ambito dei servizi per l’infanzia, ma anche costruendo opportunità di impiego per soggetti svantaggiati in ambiti quali servizi per il verde, di ristorazione, di igiene pubblica e pulizia. Cinque cooperative aderenti sono nate nella seconda metà degli anni Novanta, nei campi dell’assistenza penitenziaria, del turismo sociale, dei servizi per l’infanzia, dei servizi di supporto all’handicap, dei servizi socio-educativi e socio-sanitari. Dopo che un’altra cooperativa si è aggiunta nel 2000 (servizi per l’infanzia), ben sette cooperative aderenti hanno visto la luce nel 2001, con un profilo più specializzato in singoli campi rispetto alle iniziative precedenti, o con una più marcata dimensione territoriale; in alcuni casi l’oggetto sociale è la fornitura di servizi formativi, informativi e tecnologici (non necessariamente nella forma della cooperativa sociale). Il consorzio ha anche coordinato l’intervento delle cooperative aderenti in un paio di salvataggi di altre cooperative

---

<sup>19</sup> I ricavi del consorzio da aggiudicazioni da Enti Pubblici ammontano a quasi dieci milioni di euro/anno, di cui circa 9 come general contractor. Il valore della produzione consolidato dell’insieme delle cooperative aderenti è di oltre 20 milioni di euro.

<sup>20</sup> Abbiamo consultato le schede disponibili, relative a circa metà delle cooperative afferenti al consorzio.

sociali in crisi, ricollocando il personale in buona parte all'interno delle cooperative stesse<sup>21</sup>, oppure anche in altre strutture tramite percorsi concordati anche con il settore pubblico. Le cooperative aderenti al consorzio hanno oltre 700 soci, per due terzi soci lavoratori e per quasi il 70% donne. L'89% degli addetti delle cooperative aderenti è dipendente retribuito secondo le tabelle del contratto collettivo nazionale di lavoro, gli altri sono collaboratori a progetto (4%), lavoratori job on call (3%), consulenti (2%) e collaboratori occasionali (2%). Le cooperative socie hanno oltre 800 dipendenti (per il 60% in cooperative sociali di tipo A, per il 30% in cooperative di tipo B, per il 10% in cooperative di servizi); l'insieme del sistema che ruota intorno al consorzio ha, nel comprensorio fiorentino, oltre 1300 occupati, distribuiti in 18 cooperative di tipo A, 14 di tipo B, quattro cooperative di servizi, due consorzi, una associazione e un ente morale. L'età media degli addetti è di 34 anni (36 per i dirigenti).

Il Consorzio studia anche le possibilità di espansione della cooperazione sociale associata in nuovi campi:

*“ Prendiamo l'esempio delle cooperative di tipo B, per il momento nessuna si occupa di installazione di pannelli solari o di biomasse; anche se viene intuita da alcune l'importanza, non c'è la capacità di affrontare l'investimento e di valutare la fattibilità. Il consorzio può aiutare in tal senso tramite questi appositi gruppi di lavoro. L'idea di formare dei gruppi di lavoro è partita dalla definizione di obiettivi sui quali il consorzio intende impegnarsi come ad esempio quello dell'outsourcing sociale, ossia la questione delle assistenti famigliari, delle badanti. (Int. B1)*

Un campo di possibile espansione è anche quello dell'outsourcing delle grandi imprese, che richiede però l'attivazione di strutture diverse (non cooperative sociali) e pone alcuni interessanti problemi di prospettiva:

*“Oltre alle cooperative sociali di tipo A e di tipo B, negli ultimi 2 anni, il consorzio si sta sempre più orientando a utilizzare altre forme societarie e infatti recentemente sono nate cooperative non sociali per esigenze di mercato, dato che si sono aperti nuovi mercati come l'outsourcing di grandi aziende. C'è, quindi, l'inserimento in filiere produttive, dato che ci sono delle attività che le grandi aziende preferiscono esternalizzare anziché gestire in proprio. In questi campi le A sono fuori settore e per le B, soprattutto se il committente è una multinazionale, non ci sono margini per l'inserimento lavorativo. Però con il contratto della cooperazione a certi prezzi si può entrare per prestare servizi a grandi aziende come di fatto è avvenuto con Nuovo Pignone e Xerox. Da questa tematica dell'outsourcing è nato un consorzio che si occupa specificatamente di questo ambito*

Coerentemente con la filosofia della prevalenza del rapporto con il territorio (e le piccole dimensioni) sulle economie di scala, che appartiene alla parte di derivazione cattolica della cooperazione organizzata, il processo di gemmazione delle cooperative è visto anche come un processo di allargamento delle possibilità di espressione delle professionalità:

*Al di là del dato della stabilità dell'occupazione, ci sono più possibilità di carriera con l'aumento del numero delle cooperative. Infatti se c'è, ad esempio, un ottimo coordinatore di servizi che non riesce a entrare nel consiglio di amministrazione della propria cooperativa, perchè il consiglio è stato appena nominato, diventa consigliere di una cooperativa appena nata. (Int. B2)*

Significativo di una fase del ciclo di vita aziendale in cui si rafforza un ruolo manageriale e strategico del consorzio e non di sola rappresentanza delle cooperative associate è la riorganizzazione in corso.

---

<sup>21</sup> “il valore aggiunto di essere in un sistema consortile. è che laddove c'è una cooperativa in fase di chiusura, c'è il riassorbimento di personale da parte delle altre. Non a caso questo sistema è stato chiamato in tutti i tavoli di crisi dalla Regione al Comune nell'ultimo periodo per salvare le cooperative dell'AMIG che sono tutte fallite, la Madonnina del Grappa che è fallita” (Int. B2)

*“è stata potenziata l’amministrazione, non ci sono più i due consiglieri di amministrazione con delega, uno per le cooperative di tipo A e uno per le cooperative di tipo B. Adesso ci sono dei referenti sulle varie filiere (infanzia, gli anziani, etc.) e una direzione trasversale che tiene insieme le varie parti del consorzio, senza la separazione tra cooperative di tipo A e B, che non permetteva la comunicazione tra questi due segmenti.*

Di questo processo evolutivo fa parte una tendenza alla differenziazione funzionale all’interno del piccolo organico dei dipendenti del consorzio:

*I lavoratori del consorzio si stanno specializzando verticalmente, i dirigenti orizzontalmente ai fini di un visione globale (int. B1)*

### **17.3 Caso C. – Valorizzare il patrimonio culturale come impresa.**

La terza cooperativa non è stata direttamente intervistata, ma sono stati utilizzati parte degli ampi materiali presenti in Internet<sup>22</sup>, oltre a precedenti interviste, rilevazioni e materiale di archivio relativo ad essa, ritenendo che vi fossero aspetti molto interessanti nella sua gestione del lavoro associato. Si caratterizza per essere una esperienza pressoché unica di azienda cooperativa nata come gruppo specialistico nel campo dell’archeologia più di 25 anni fa, sia con attività di scavo che didattico-culturali. Dal 1985 il “mercato” della cooperativa varca i confini regionali; dal 1990, quando la cooperativa aveva 28 dipendenti, la cooperativa intraprende nuove attività di valorizzazione culturale, di restauro e acquisisce commesse di grandi dimensioni (indagini connesse a grandi opere pubbliche). Negli anni Novanta l’organizzazione viene ridisegnata in modo da accrescere l’autonomia delle tre attività (restauro, scavi e valorizzazione) con una attenzione crescente al controllo gestionale. Negli anni ‘2000 viene superata la soglia dei 10 milioni di fatturato. La scelta strategica è stata quella di industrializzare l’attività in un settore in cui pure sono presenti varie associazioni e cooperative, puntando però sulla crescita dimensionale e sulla professionalizzazione manageriale della struttura.

L’organizzazione prevede quattro aree di attività: commerciale (che cura l’importante fase di progettazione e acquisizione delle commesse), amministrativa, finanziaria e della produzione. Quest’ultima gestisce operativamente le attività attraverso i capicommissa e i responsabili di cantiere. I lavoratori sono 302, per circa tre quarti dipendenti<sup>23</sup>, con una notevole quota di collaboratori a progetto data la variabilità delle commesse, e sono inquadrati nel contratto delle cooperative edili. Fra i soci la quota di dipendenti è più alta (88%), ma vi è anche un nucleo di soci collaboratori a progetto (in crescita negli ultimi anni). Il 44% del personale ha un inquadramento impiegatizio, con un trend relativo discendente di questa componente, che comprendeva il 90% degli addetti iniziali (salvo gli anni 1998-2004); questo orientamento verso la tipologia operaia piuttosto che quella impiegatizia del lavoro dipende dai settori in sviluppo, che sono a più elevata componente operaia. L’età media è di 39 anni, leggermente più alta per gli operai e più bassa per gli impiegati tecnici. Il 13% degli addetti è costituito da lavoratori extracomunitari, che arrivano al 31% fra i lavoratori dipendenti operai soci.

Una difficoltà strutturale della nicchia del mercato del lavoro costituita dagli archeologi e dagli operatori di restauro specialistico è che non vi può essere sempre continuità di lavoro nel territorio per la medesima struttura: ciò accresce la mobilità interaziendale, e quindi l’appetibilità di contratti di collaborazione, che possono costituire un punto di convergenza fra interessi aziendali e interessi dei lavoratori (cosa che di solito non accade).

*La difficoltà di creare occupazione stabile nei territori dove la Cooperativa opera crea di fatto una forte mobilità del corpo sociale, determinata soprattutto dal recesso di quanti non intendono lavorare in trasferta. Nel 2006 la cooperativa ha presentato un saldo negativo di 19 unità, determinato in particolare dalla chiusura del cantiere di scavo archeologico di Pontecagnano, ad alta presenza di soci operai.*

<sup>22</sup> Cooperativa Archeologia, Bilancio sociale 2006, in <http://www.archeologia.it/download/bilancio2006.pdf>

<sup>23</sup> Oltre l’80% dei dipendenti sono a tempo indeterminato; vi è un 18% di lavoratori a tempo determinato.

La cooperativa sceglie infatti di privilegiare l'assunzione di lavoratori a tempo indeterminato a patto che questi siano disposti a seguire le commesse, dunque anche a trasferirsi lontano da casa per periodi non trascurabili, ed anche non sempre programmabili (se durante uno scavo vengono rinvenuti reperti importanti, i tempi di commessa possono facilmente dilatarsi). Questa attenzione vale anche per la componente operaia della cooperativa:

*Noi per certi aspetti siamo un'impresa virtuale, non abbiamo operai fermi e quindi spesso sei costretto a spostarli e quindi le persone devono essere disposte a spostarsi da un giorno all'altro. Inoltre, non è facile trovare operai bravi sensibili al lavoro in questo settore, quelli con i quali ci siamo trovati bene preferiamo tenerceli cari lavorano da anni e preferiscono anche loro far parte della struttura. Quando uno si trova bene cominciamo a parlarci a sentire se è disposto a muoversi.”<sup>24</sup>*

D'altronde se la cooperativa vuole mantenere un profilo alto e specialistico, il mercato non può che essere nazionale. E' una strategia “di “strutturazione” dei rapporti di lavoro privilegiando la stipula di contratti a tempo indeterminato e, di pari passo l'ampliamento della base sociale, a fronte ad una richiesta di una disponibilità del lavoratore a muoversi là dove le commesse lo richiedono (...) una flessibilità dell'impiego che richiede al lavoratore, assunto con contratto a tempo indeterminato e full-time, di adattare ripetutamente l'organizzazione della propria esistenza, sulla base delle necessità produttive.”<sup>25</sup>

*Nel 2006 l'assemblea ha escluso dal corpo sociale 59 soci, di cui 57 per termine del rapporto di lavoro e 2 per fine dei periodi di aspettativa usufruibili e la contemporanea indisponibilità a lavorare in trasferta. In tutti i casi si è svolto un ampio dibattito nell'assemblea dei soci, dove è stata valutata l'impossibilità di impiegare il personale a termine di contratto in altre commesse. I recessi sono stati 6 e dovuti a motivi personali, prevalentemente legati alla sopraggiunta indisponibilità al lavoro in trasferta o per opportunità di lavoro diverse dalle mansioni svolte. Risulta dunque chiara la politica sociale della cooperativa che predilige il contratto a tempo indeterminato per i soci, tranne nel caso di acquisizione di commesse che richiedono presenza di personale per determinati limiti temporali. Nel corso del 2006 si sono registrate 11 assunzioni a tempo indeterminato di tecnici con precedenti contratti di collaborazione a progetto e 2 trasformazioni da tempo determinato; tra il personale operaio le trasformazioni sono state 5*

Un aspetto paradossale messo in luce dalla ricerca di Tonarelli (2006, pag. 179) è che sembra “spaventare molto più la *flessibilità del lavoro* pur se collocata all'interno di un quadro di garanzie formali, piuttosto che la *flessibilità dell'impiego* imposta dalle forme contrattuali atipiche”, anche perché vi sono relazioni lavorative e potenzialità di mercato che nella posizione di dipendente rischiano di andare disperse.<sup>26</sup> Soprattutto le donne, cioè, non sono disposte frequentemente a scambiare l'acquisizione di un posto di lavoro stabile, “rigido” con la stabilità esistenziale intesa come non dissociazione fra residenza e lavoro.

La cooperativa consente un'ampia possibilità di periodi di aspettativa, che si accordano con la generale strategia di flessibilità e al contempo dà modo ai soci di arricchire la propria professionalità (permessi per periodi formativi).

Allora l'aumento delle commesse sull'intero territorio nazionale implica l'aumento dei lavoratori non soci, interessati a lavorare su una specifica commessa, ma non a spostarsi laddove la cooperativa acquisirà le prossime commesse.

Vi è anche un elemento di attrito rispetto all'assetto del mercato: la cooperativa tende a gestire con continuità anche le attività progettuali e più qualificate, mentre i committenti possono tendere a

<sup>24</sup> Intervista riportata in Tonarelli, 2006.

<sup>25</sup> A. Tonarelli, L'impatto del lavoro atipico nel sistema cooperativo toscano”, in F. Bortolotti, M. Batazzi, C. Bonaiuti, a cura di, *Lavori atipici, Regione Toscana – Rapporto 2004*, Pisa, Edizioni Plus, collana Formazione Educazione Lavoro, 58, 2006.

<sup>26</sup> Corsivo nostro. Inoltre “non è semplice decidere di legarsi ad una struttura quando sei abituato a cercare in modo più attivo. Il restauratore, per esempio, dice i miei lavoretti ce li ho, mi va benissimo lavorare con voi per un progetto ma non mi conviene spostarmi e perdere i miei agganci e le possibilità di mettere insieme più esperienze e quindi preferiscono rinunciare al lavoro fisso”: intervista a una dirigente della cooperativa riportata in Tonarelli, 2006, p. 179

relegarla in un ruolo esecutivo, affidando compiti specializzati ad Università o a singoli legati ad esse.

#### **17.4 Caso D – Fra agricoltura di qualità e distribuzione; le implicazioni della crescita**

La quarta cooperativa è nata nel 1977 da “un gruppo affiatato e l’agricoltura ci è sembrato il sistema migliore per potere avviare un lavoro in comune”<sup>27</sup>, con attività nella:

*“coltivazione agricola con la produzione di foraggio per il bestiame, i frutteti, i castagneti, gli olivi; l’allevamento del bestiame (...); i laboratori di vario tipo, per la sezionatura della carne in vendita che in primo luogo passa dal macello pubblico, per la produzione stagionale del gelato, per la produzione di pane (cotto a legna e a lievitazione naturale) e di altri prodotti da forno. C’è poi l’attività di trasformazione del latte, la più importante sia in termini di fatturato che di impegno (che) proviene da soci esterni e, in particolare, per l’85% da associazioni di produttori che da una parte sono create per spuntare il miglior prezzo al produttore, ma che d’altra garantiscono, proprio per la loro struttura, il livello di qualità.” (Int. D1)*

Dal 1993 la cooperativa dispone di un centro di vendita aperto al pubblico, dal 1996 emette azioni per finanziare i propri investimenti, dal 2000 dispone di un centro agrituristico.

Si tratta quindi di una struttura mista che cerca di tenere insieme obiettivi e vincoli di natura diversa, da quelli del “realizzare un ideale di vita in comune”<sup>28</sup> e “fondere insieme gli aspetti della vita che normalmente vengono vissuti separati”<sup>29</sup>, all’ “offrire dignitose condizioni di vita a chi lavora” al costituire un canale di rapporto con il mercato per i soci coltivatori “esterni” che conferiscono i loro prodotti alla bottega della cooperativa (obiettivo che ha implicazioni anche di rapporto forte con il territorio), al crescere come azienda anche con investimenti importanti.

Sembra che nel tempo la centralità economica dell’attività si sia spostata verso le attività commerciali:

*“le attività sopraelencate sono in funzione della vendita nel negozio dell’azienda, si tratta di una filiera corta ... nel negozio ci sono altri prodotti finiti per completare la spesa, in modo da evitare ai clienti di fermarsi in un altro posto” (Int. D1)*

in particolare quelle derivanti dalla trasformazione del latte (nel tempo sono diminuite le aree destinate a frutteto e uliveto).

La cooperativa ha un centinaio di addetti, per due terzi soci lavoratori dipendenti e per un terzo non socio; sembra esservi una certa rigidità di differenza di ruolo fra queste figure, che non si trasmette però agli aspetti economici:

*“è difficile che il dipendente diventi socio, perché entra in cooperativa con un’altra finalità, quella di trovare lavoro. Il livello direttivo è affidato ai soci ma non ci sono differenziazioni salariali tra soci e dipendenti, differenziazioni in base agli incarichi (...) il presidente è inquadrato come operaio agricolo. E’ un tipo di impostazione che viene dagli anni ’70, anni in cui fu fondata la cooperativa.*

*E’ applicato il contratto nazionale anche per i soci lavoratori, per i quali al posto del premio di produttività c’è il ristorno. Per i soci conferitori c’è un conguaglio di produzione in base alle disponibilità di bilancio” (int. D1)*

Avendo fatto ingenti investimenti negli anni Novanta, la cooperativa ha emesso azioni che hanno permesso di alleggerire il rapporto con le banche, ed anche questa è una fonte di finanziamento che

<sup>27</sup> Da un’intervista al Presidente del settembre del 2003 per la ricerca Batazzi e Bortolotti (2004).

<sup>28</sup> Vediamo come questo aspetto è declinato da un’intervistato: “adesso tutti i vecchi amici fanno parte della cooperativa. Ciò permette di continuare di condividere le esperienze, gli entusiasmi, cosa che non sarebbe stata possibile se avessero scelto altre strade lavorative, che con il tempo li avrebbe portati a dividersi o, almeno, a non vedersi frequentemente.” (Int. D2)

<sup>29</sup> Dal sito Internet della Cooperativa

richiede una remunerazione. La cooperativa ritiene di avere raggiunto una dimensione ottimale, la cui espansione richiederebbe un cambiamento di natura indesiderato (e finanziariamente rischioso).

*“L’assunzione di nuovo personale potrebbe comportare o il passaggio verso una produzione più standardizzata (...) che la cooperativa non ha intenzione di effettuare, oppure la creazione di un altro stabilimento con lo stesso tipo di lavorazione tradizionale, che comporterebbe un grosso investimento che la cooperativa non è in grado di affrontare” (Int. D1)*

Una politica informale di gestione della flessibilità è indicata come una caratteristica della struttura cooperativa:

*“La specificità della cooperativa rispetto a un’azienda privata è quella della condivisione dei valori da parte dei soci, che porta poi a un maggior rispetto nei confronti delle esigenze dei dipendenti, ad esempio nella richiesta di straordinari in momento dei picchi di attività.*

*Per i soci, invece, si verifica una maggiore intercambiabilità anche tra i vari reparti. I soci lavoratori hanno il vantaggio di maggiore autonomia nell’organizzazione del lavoro. Ad esempio, una nostra socia si organizza il suo lavoro tra il caseificio, il negozio e l’agriturismo con flessibilità a seconda delle esigenze familiari” (int. D1)*

*“molti soci hanno fatto crescere con il tempo la cooperativa e la considerano un po’ una loro creatura. Ciò comporta che i soci non si fanno problemi a lavorare delle ore in più in determinati periodi, fatto che può accadere in attività come l’agricoltura. Invece i soci hanno un certo riguardo a chiedere degli straordinari ai dipendenti, perché pensano che si tratti di un favore, anche se regolarmente retribuito. Finché è possibile (...) cercano di farcela da soli” (Int D2)*

*“Quest’anno, c’è un’attività di lavorazione che comincia il 24 dicembre e i soci non chiedono ai dipendenti di lavorare anche il 25 dicembre come farebbe un’azienda privata. Preferiscono, invece, occuparsi loro di questa lavorazione, considerandola e valorizzandola come momento di socialità.” (Int. D1)*

Ciò tuttavia non esclude l’emergere di nodi tipici dei processi di crescita strutturale;

*“Da una parte sarebbe importante codificare l’organigramma per rendere conto, ma dall’altra ciò potrebbe portare a un ingessamento del sistema con riduzione della flessibilità. Inoltre senza un organigramma formalizzato c’è una maggiore condivisione delle responsabilità, maggiore coinvolgimento di tutti senza la tendenza allo scaricabarile soprattutto in situazioni di difficoltà” (int. D1)*

Del resto, è il mercato stesso che si presenta con richiesta intimamente contraddittorie:

*“La cooperativa ha raggiunto la sua dimensione massima per quanto riguarda la trasformazione del latte, superata la quale si arriva a una produzione industriale standardizzata. (...) Il mercato vorrebbe prodotti artigianali sempre uguali, cosa che non è possibile proprio per le caratteristiche dell’artigianalità. La cooperativa cerca, comunque, di mantenere un buon livello di costanza.” (Int. D1)*

L’innovazione viene fatta, attraverso piccoli adattamenti confrontati con le reazioni del mercato, nel settore della trasformazione del latte, in un impianto rinnovato una quindicina di anni fa; invece per le produzioni agricole in senso stretto ci sono pochi accorgimenti volti a migliorare la qualità (l’irrigazione antibrina nel frutteto), ma non innovazioni effettive.

*“Tutte le volte che è possibile si cerca di introdurre delle innovazioni nel prodotto, recuperando dalla tradizione (formaggio di fossa, formaggio stagionato nella cenere che esalta le caratteristiche del prodotto, formaggio stagionato nel vino) oppure ideando prodotti completamente nuovi come la brinata che è una forma di pecorino con muffa bianca tipo brie e camembert. L’introduzione di nuovi prodotti è una forma di rappresentazione sul mercato, che, comunque, riconferma i prodotti già collaudati, che sono acquistati in quantità maggiori rispetto a quelli innovativi con lavorazioni particolari. (...) viene usata la riempitrice degli stampi del formaggio che permette di*

*agevolare la lavorazione che fatta a mano sarebbe fatica sprecata, ma non il coagulatore automatico per consentire una fermentazione naturale” (Int. D1)*

Anche l’equilibrio fra lavoratori soci e non soci sarebbe alterato (per la difficoltà di trovare addetti specializzati nella trasformazione del latte) da una espansione della attività. La cooperativa usa i contratti a termine come contratto di ingresso; ha invece qualche difficoltà a “coprire” la stagionalità, anche perché non può ricorrere a pensionati “in nero” che sarebbero relativamente facili da reperire. Quella del casaro addetto a trasformare il latte in formaggio sembra una professionalità critica di difficile sostituibilità e integrazione nelle altre attività (fra cui possono ruotare gli addetti ad altre mansioni).

### **17.5 - Caso E - Le cooperative nel mondo bancario**

Il quinto caso da noi sviluppato riguarda una banca di credito cooperativo (ne esistono 7 nella provincia di Firenze, con oltre 500 addetti, che costituiscono una sorta di rete all’interno della Federazione Toscana della categoria), con otto sportelli concentrati nella Valdisevie fino a Firenze est (ogni BCC ha una propria zona di insediamento: Chianti, Mugello, Empolese, Valdarno...), con una raccolta di circa 170 milioni di euro. In questo caso il corpo sociale, e le strategie aziendali, garantiscono un forte radicamento sul territorio (nel 2005 sono stati ammessi una cinquantina di nuovi soci), ed al territorio ritornano statutariamente parte degli utili. Naturalmente le banche di credito cooperativo sono una struttura fortemente specifica all’interno del mondo cooperativo, in primo luogo per essere assoggettati alle normative della vigilanza bancaria e al ruolo della Banca d’Italia in merito. Una quindicina di anni fa, le allora Casse Rurali e Artigiane si sono dovute adeguare alla normativa bancaria in seguito ad una riforma dell’ordinamento, che tuttavia prevede il mantenimento di alcune specificità per le cooperative che vogliono continuare ad operare con criteri mutualistici, se fanno credito prevalentemente agli stessi soci. Esiste comunque una pressione continua della Banca d’Italia per spingere la competitività dell’intero settore bancario, e quindi anche delle banche di credito cooperativo. Lo stesso rapporto con i dipendenti presenta un profilo di trasformazione (prima della riforma della legge bancaria del 1993 di solito i dipendenti erano anche soci, oggi invece tendono a non esserlo più, ed a avere un trattamento relativamente omogeneo a quello dei lavoratori bancari in generale. In seguito a quegli eventi anche la normativa di inquadramento contrattuale ha subito un processo di omogeneizzazione al resto del settore bancario. Caratteristica delle banche cooperative è di avere un forte canale di rappresentanza autonomo da quello della cooperazione in generale.

Anche nella politica dei quadri interni alla banca si cerca di mantenere la conoscenza del territorio ed il legame con esso, che dopotutto rappresenta un carattere distintivo della banca cooperativa.

L’occupazione ha avuto una buona dinamica negli anni recenti, e, come nell’intero settore bancario, si è fatto un crescente ricorso a forme di lavoro temporaneo, prima di inserire nell’organico i nuovi assunti

### **17.6 La formazione**

Nel capitolo 11 si sono esaminati i dati aggregati risultanti dall’indagine diretta presso le aziende cooperative, che segnalano un livello interessante di attività formativa.

Si possono qui ricordare alcune attività specifiche o segnali di interesse per le tematiche della formazione. Nella cooperativa A, considerata l’ampia incidenza di lavoratori extracomunitari, oltre ad una crescente spesa per formazione antinfortunistica, si sono attivati dieci corsi di italiano di 50 ore per stranieri, finanziati dal bando plurifondi FSE della provincia di Firenze, in una logica più ampia di lifelong learning<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Si confronti questa situazione con le affermazioni fatte, circa quattro anni fa, nel corso di un’intervista con un dirigente della cooperativa: “non organizziamo corsi di italiano anche perché sarebbe particolarmente difficile gestirli, quasi impossibile” (intervista 8.4.2003)



Nel Consorzio di cooperative sociali che abbiamo intervistato la formazione costituisce il core business di una cooperativa (non sociale) associata, che si specializza per tutto il gruppo:

*“Il consorzio, comunque, si occupa della rilevazione dei fabbisogni formativi che viene effettuata periodicamente, della coprogettazione insieme alla cooperativa, e di volta in volta viene deciso se il coordinamento dei corsi spetta al consorzio o alla cooperativa”*  
(int. B1)

Sempre più la formazione è anche formazione manageriale, ed è presente una attenzione alla formazione dei quadri dirigenti più giovani in tutte le cooperative. Nel consorzio B:

*“il nuovo consiglio di amministrazione, insediato nel 2005, ha previsto nel documento di programma che il percorso verso il dirigente di cooperativa parta da una formazione. Mentre prima si trattava di un percorso all’interno della cooperativa con il socio che mostrava una certa capacità, adesso è diventata obbligatoria una formazione specifica. Ad esempio a gennaio partirà un corso per dirigenti di 100 ore.* (int. B1)

Anche l’attività della cooperativa agricola D comporta attività formative apparentemente episodiche, ma che disegnano percorsi di carriera. Un coltivatore, che a tutta prima ha negato di aver fatto formazione salvo che quella obbligatoria per la sicurezza nel corso dell’intervista si è poi ricordato di aver

*seguito il corso per il conseguimento del tesserino sui fitofarmaci. Per il resto si tratta di una formazione appresa sul campo, in cui in alcuni casi è fatto ricorso alla consulenza di tecnici esterni, come è avvenuto per la gestione del meleto creato nel 2000*  
(Int. D2)

La attività formativa è intensa, più che negli altri ambiti, nel caso della banca (caso E), come è d’altronde indispensabile nel settore finanziario; la banca cooperativa E investe oltre 500 euro/anno per dipendente in formazione; un ruolo importante nelle attività formative delle banche di credito cooperativo è detenuto dalla Federazione Toscana della categoria, che organizza molti corsi..

### **17.7 La sicurezza sul lavoro**

Nelle aziende intervistate sembrerebbe essere in atto un processo di rafforzamento della “cultura della sicurezza”, focalizzato come uno specifico nodo da affrontare. Ad esempio nella caso della cooperativa A la specifica rischiosità di una serie di operazioni di lavoro è stata affrontata con investimenti crescenti (la spesa in formazione e sicurezza ammonta circa allo 0,5% del fatturato), con la proceduralizzazione di alcune attività di prevenzione; effettivamente dal 2005 il tasso di infortuni sul personale si è ridotto di ben il 60%, in un contesto in cui la meccanizzazione dei processi la diversificazione delle attività obiettivamente possono anche aumentare i rischi.

Nel consorzio B c’è una relazione privilegiata con alcuni consulenti specializzati per le tematiche della sicurezza, come accade anche nella cooperativa D (il cui plafond di spesa per la sicurezza è di circa 20mila/euro l’anno, che aumentano se si presentano esigenze particolari).

### **17.8 Le relazioni industriali**

E’ argomento da lungo tempo dibattuto se abbia un senso o meno la presenza di una rappresentanza sindacale in strutture quali le cooperative dove i lavoratori sono sì dipendenti, ma anche in certo senso “imprenditori” e, almeno indirettamente, dovrebbero definire scelte e strategie della struttura aziendale. La questione è ovviamente meno sensibile laddove la figura del socio non coincide con quella del lavoratore e dove si ha una concreta differenziazione fra proprietà (sia pure proprietà sociale e non proprietà provata) e lavoro. La presenza di una organizzazione sindacale ha comunque una sua funzionalità sia con la crescita dimensionale, anche nelle cooperative di produzione e lavoro, sia perché permette una apertura maggiore a problematiche settoriali o territoriali nella visione degli stessi soci-lavoratori. Vediamo come si intrecciano queste problematiche nella visione di tre intervistati appartenenti alla medesima cooperativa:

*Per certi aspetti la rappresentanza sindacale è un po' una sconfitta della cooperazione, perchè in teoria il Consiglio di Amministrazione dovrebbe essere espressione della volontà dei soci e quindi in fondo la controparte rappresenta se stessa. Nel migliore dei mondi possibili la rappresentanza sindacale è un doppione che non dovrebbe esistere. Ma quando aumentano le dimensioni aziendali e si verifica la difficoltà di trasmettere certi valori la rappresentanza sindacale ha maggiore senso. ... Nel momento in cui c'è un distacco maggiore, date dimensioni più ampie, uno può avere preso le decisioni dal punto di vista dirigenziale con la stessa buona fede ma vengono percepite dalla base in modo totalmente diverso. Quindi il conflitto sindacale può diventare anche virulento. (Int. A 2)*

*Anche se sono stato delegato sindacale perché mi hanno votato, la motivazione dell'esistenza di una rappresentanza sindacale nella cooperativa è nulla. In quanto sindacato interno per eventuali contestazioni tra gruppo dirigente e il corpo sociale non ha ragione di essere, è inutile. Infatti tutte le volte che un socio ha avuto dei problemi, o suoi personali o con altri o di qualsiasi tipo, è stato preso in considerazione (...) Al limite la rappresentanza sindacale può essere una forma di forza per l'incontro con un altro soggetto come il Comune per esempio ... con una rappresentanza sindacale alle spalle ci si presentava diversamente nei confronti dell'autorità. (Int. A3)*

*Quando la cooperativa funziona come cooperativa il gruppo dirigente viene eletto ogni tre anni e di fatto la rappresentanza vera dei soci è quella del gruppo dirigente ... la rappresentanza sindacale non ha, quindi, un ruolo rivendicativo, bensì di controllo, di partecipazione, di ascolto dei soci, di raccordo tra i soci e il Consiglio di Amministrazione, date le ampie dimensioni della cooperativa. Poi i rappresentanti sindacali hanno un ruolo di rapporto con l'organizzazione sindacale per tutte quelle tematiche più generali che riguardano gli interessi dei lavoratori. (Int. A1)*

Anche nel consorzio di cooperative sociali (caso B) il ruolo del sindacato è visto come problematico, aperto ad esiti molteplici a seconda della comprensione della realtà cooperativa.

*La rappresentanza sindacale ha senso nella misura in cui interpreta il ruolo dei lavoratori non come controparte, ma con uno spirito di collaborazione (...) il sindacalista deve venire con lo spirito di frequentare le assemblee e di annusare il clima delle assemblee, capendo che un lavoratore vota, che può diventare consigliere e, quindi, la controparte. Quando ci sono stati sindacalisti curiosi di capire di questo mondo ne sono nati dei rapporti proficui. Il problema è quando ci si scontra con il sindacalista che interpreta il ruolo in modo conflittuale, che per la realtà cooperativa è difficile da capire. (int. B1)*

In pratica la presenza sindacale sembra essere un ulteriore meccanismo di partecipazione, che non sostituisce se non in casi eccezionali quelli ordinari della cooperativa, ma neanche li contraddice. Naturalmente la natura cooperativa delle imprese può facilitare l'adattamento alle specificità di azienda nelle relazioni industriali interne. Ad esempio nella cooperativa di trasporti e logistica (caso A) si ha un accordo integrativo aziendale, che oltre a definire il premio di produzione, prevede meccanismi particolari di trattamento dei periodi di malattia (non coperti da una percentuale del salario a scalare ma da una percentuale fissa più a lungo), definendo anche alcune voci integrative del salario secondo le specificità aziendali. Non è però detto che la forma della contrattazione integrativa sia quella adottata per gestire la regolazione aziendale delle prestazioni di lavoro. Nell'impresa C, ad esempio, esiste un regolamento interno che si diffonde minutamente sui vari aspetti della gestione della flessibilità, e che in un certo senso fa le veci del contratto aziendale.

Nel caso di cooperative in cui i lavoratori sono "misti", sia soci che non, la presenza sindacale ha lo scopo precipuo di tutelare i secondi, anche se è un ruolo, pare di capire, alquanto funzionale alle esigenze stesse dell'impresa, "filtrando" e razionalizzando i rapporti fra dirigenza e lavoratori non soci, ma anche fra soci e non soci:

*C'è un delegato sindacale eletto dai dipendenti, che adesso non è possibile intervistare perché è in maternità. Almeno due volte l'anno c'è l'assemblea dei dipendenti su temi come gli obiettivi di produttività, i turni, l'andamento della produzione, etc. Una di queste assemblee coincide con il rinnovo degli obiettivi di produttività. A seguito di queste assemblee il gruppo dirigente si incontra con il rappresentante sindacale interno e i responsabili della CGIL e CISL, le due organizzazioni presenti. Questi sono gli incontri formali con le organizzazioni sindacali, mentre con il rappresentante interno ci sono varie possibilità di incontro. I rapporti sono buoni con la rappresentanza sindacale, che serve soprattutto come punto di contatto tra i soci e i dipendenti, segnalando le problematiche anche personali dei lavoratori, come, ad esempio la necessità di cambiare tipo di mansione se è subentrata una patologia. (Int. D1).*

Nel corso dell'indagine telefonica sono stati raccolte alcune informazioni in merito ai contratti collettivi nazionali applicati; tuttavia tali informazioni sono non facilmente ricostruibili nella loro interezza per la difficoltà di chiudere il campo aperto, ed in particolare di distinguere contratti specifici applicati da contratti non specifici del settore delle cooperative. Il principio generale applicato è che viene seguito il contratto collettivo di lavoro firmato dalle centrali cooperative, ma se nel settore non esiste uno specifico contratto collettivo di cui le associazioni cooperative sono sottoscrittori, può essercene applicato un altro; il fatto è che vi sono numerosi altri contratti tra cui le cooperative scelgono; ad esempio abbiamo cooperative che applicano lo specifico contratto metalmeccanico per i lavoratori delle cooperative, altre che applicano il contratto metalmeccanico dell'industria, altre il contratto metalmeccanico dell'artigianato; in alcuni settori poi la rappresentanza settoriale è tutt'altro che univoca. A prescindere dalla contrattazione nazionale (che risulta riaffermata per le cooperative che hanno dipendenti, cioè la grande maggioranza), tuttavia, un indicatore interessante di tutela sindacale è rappresentato dall'esistenza di un contratto integrativo aziendale di lavoro, che in alcuni casi è operante.

Il 61% dei lavoratori delle cooperative fiorentine sono "coperti" da contrattazione integrativa aziendale; Tale valore, che si eleva la 91% nel commercio, al 76% nel settore finanziario e al 51% nei trasporti e comunicazioni, è in genere molto basso nel settore dei servizi (sia sociosanitario, che dei servizi alla cultura, alla persona e all'istruzione, che dei servizi alle imprese), dove spesso sono presenti cooperative sociali e dove comunque è poco frequente la contrattazione integrativa anche nel settore privato.

	aziende	lavoratori
Agricoltura	5%	21%
Industria	23%	37%
Edilizia	17%	17%
Commercio	10%	94%
Turismo	0%	0%
trasporti e comunic.	13%	51%
Finanza	57%	76%
Immobiliari	7%	41%
servizi alle imprese	6%	4%
Istruzione	0%	0%
Sociosanitario	3%	1%
servizi pers.		
Cultura	0%	0%
Totale complessivo	9%	62%

Le cooperative con contratto integrativo sono solo il 9%, con valori più elevati nei settori finanziario (57%), industriale (23%) ed edile (17%).

## **18. Conclusioni**

La fotografia del sistema cooperativo che emerge da questa indagine è segnata dalle numerose sfaccettature di un mondo articolato e complesso, un cui dato comune è certamente quello di essere in rapida evoluzione, sottoposto alle pressioni (ma anche all'apertura di nuove opportunità) di un ambiente competitivo pure in rapida trasformazione.

I casi aziendali che abbiamo esaminato, proprio in quanto rappresentativi di strutture che hanno una certa complessità organizzativa e gestionale, paiono emblematici delle tensioni al cambiamento, alcune esplicite, altre latenti, tensioni che sono presumibilmente minori o meno avvertite in strutture di più modeste dimensioni.

Certamente parte di questi processi sono comuni all'insieme del mondo dell'impresa, come quelli che riguardano la dinamica delle quantità di lavoro e dei flussi di avviamenti e cessazioni di impiego.

Da questo punto di vista riteniamo che questa ricerca rappresenti alcuni dati rilevanti, relativi ad una forma troppo spesso ignorata che assume il mercato del lavoro, quella dei "mercati interni del lavoro", come percorso di integrazione e consolidamento dei nuovi addetti. Si tratta della strutturazione informale di un percorso di inserimento che, anche e soprattutto in settori di scarsa qualificazione della manodopera, porta le imprese del campione ad assumere a tempo indeterminato in larga prevalenza personale già testato in posizioni di lavoro atipiche (40% ogni anno), in quantità equivalenti all'8% dei dipendenti complessivi. Il lavoro a tempo indeterminato in questo quadro, contrariamente alle ipotesi che ne decretano la prossima fine, si colloca come un mezzo per trattenere una manodopera altrimenti carente, e questo è coerente con la percezione così diffusa nel mondo delle imprese che appunto il problema fondamentale del lavoro sia quello di trattenerlo al momento in cui produce valore, piuttosto che quello di renderlo licenziabile.

Si tratta di un dato condizionato dalle caratteristiche di specificità del lavoro che costituiscono non una particolarità del mondo cooperativo, ma certo un suo punto di forza. Ma è probabilmente anche un processo comune a quanto avviene nell'insieme del sistema delle imprese: la rilevanza crescente della affidabilità sul lavoro e della flessibilità del lavoro e non dell'impiego, che implica la costruzione di percorsi di progressivo inserimento di manodopera a partire da condizioni di precarietà, ma offrendo concrete prospettive di stabilità occupazionale.

Una attenzione sproporzionata, da questo punto di vista, è oggi attribuita alla "flessibilità in uscita" delle imprese, quando il problema per l'impresa è piuttosto come costruirsi una manodopera affidabile e rispondente alle esigenze mutevoli del mercato, quali istituzioni, strategie e condizioni organizzative mettere in campo per elevare i livelli di responsabilizzazione, accuratezza, e capacità di autorganizzazione.

Una pressione alla crescita di complessità delle strutture ci sembra anch'essa un dato abbastanza diffuso fra strutture diverse. Non è detto che questa crescita di complessità richieda la crescita dimensionale (che certamente è stata una risposta in molti casi); in altri casi c'è la gemmazione di cooperative specializzate, oppure l'attribuzione di nuovi compiti strategici, formativi, di coordinamento, a strutture di raccordo e rappresentanza. In queste forme diverse, una pressione che il cambiamento delle condizioni del mercato pone all'organizzazione interna, l'abbiamo avvertito in tutti gli studi di caso.

Dal lato della organizzazione produttiva, e dando un'occhiata alle storie di impresa di maggiore interesse che abbiamo riportato, un percorso interessante di sviluppo delle cooperative, indotto dal loro assetto specifico, e la costante ricerca di sinergie fra mercati diversi, una sorta di ricerca continua di mercati "lateral" di sbocco. E' un piano di sviluppo particolarmente appropriato per le cooperative, che si autoassegnano un obiettivo prioritario di mantenimento dell'occupazione e che da questo sono stimolate a inventare nuovi mercati (e non semplicemente a razionalizzare la presenza sui mercati tradizionali come più facilmente può fare l'impresa privata).

Dal lato dell'organizzazione del lavoro questo ha l'effetto di mettere sotto pressione una polivalenza fondata sull'informalità, la circolazione di informazioni spontanea, la vicinanza fra

“base” e “vertice” della compagine sociale: si chiede più specializzazione ai soci-lavoratori (o ai dipendenti non soci) o a parte di essi, si chiede più visione di insieme ai gruppi dirigenti e più competenze strettamente manageriali (anche di tipo trasversale). Non è però con questo che si trascurino le potenzialità di una certa intercambiabilità del lavoro, specialmente nelle mansioni meno qualificate, all'interno di squadre affiatate; è anzi una specificità delle cooperative poter creare un clima organizzativo che rende più facili questi meccanismi di adattamento.

Approfondire la conoscenza dei meccanismi regolativi che presiedono allo sviluppo dei sistemi-impresa è una indicazione che scaturisce dalla ricerca, ed assumere il paradigma della cooperazione come uno dei termini in cui lo sviluppo dei sistemi regolativi può avvenire sembra un tracciato utile per l'ulteriore conoscenza del funzionamento reale del rapporto lavoro-impresa.



Istituto  
di Ricerche  
Economiche  
e Sociali

**Questionario telefonico per l'indagine sull'evoluzione della struttura  
dell'occupazione nel sistema cooperativo**

*Versione del 4 Settembre 2007*

Si precisa che ai sensi della Legge 675 del 31/12/1996 tutte le informazioni raccolte tramite questo questionario saranno utilizzate in forma anonima ed esclusivamente a fini statistici

Buongiorno, sono ... chiamato da IRES Toscana. Stiamo svolgendo una ricerca sull'occupazione nelle cooperative per conto della Camera di Commercio di Firenze e delle Centrali Cooperative.

## PARTE I: dati della cooperativa

### 0. Natura giuridica:

- 1. Società cooperativa con rinvio alle norme sulle SpA
- 2. Società cooperativa con rinvio alle norme sulle SRL
- 3. Società cooperativa in liquidazione
- 9. Non so

### 1. La cooperativa rientra nella categoria delle:

- 1. cooperative a mutualità prevalente
- 2. cooperative a mutualità non prevalente

### 2. Settore di iscrizione all'Albo Cooperative:

- 1. Produzione
- 2. Lavoro agricolo
- 3. Conferimento di prodotti agricoli
- 4. Edilizia di abitazione
- 5. Pesca
- 6. Consumo
- 7. Dettaglianti
- 8. Trasporto
- 9. Consorzi cooperativi
- 10. Consorzi agrari
- 11. Banche di credito cooperativo
- 12. Consorzi e cooperative di garanzia e fidi
- 13. Altre cooperative
- 14. Altro .....

### 3. Anno di fondazione: \_\_\_\_\_

4. L'impresa fa parte di una centrale cooperativa? Sì (1)  No (0)

#### 4.a. Se sì, quale:

- 1. Confcooperative
- 2. Legacoop
- 3. AGCI
- 4. UNCI

5.a. Numero di soci al 31.12.2006? \_\_\_\_\_

5.b. Numero di addetti al 31.12.2006? \_\_\_\_\_ (se 0 fine intervista)

6. Contratto collettivo nazionale di lavoro applicato? \_\_\_\_\_

7. Esiste un contratto integrativo aziendale? Sì (1)  No (0)



## PARTE II: situazione occupazionale

### 8. Numero addetti al 31/12 di ciascun anno.

Per addetto si intende qualunque soggetto che svolga un'attività lavorativa nella cooperativa.

Anno	a. 2003	b. 2006
a. Addetti totali		
b. di cui donne		
c. di cui extracomunitari		

Attenzione: il valore della risposta 8.a. non può essere inferiore delle risposte 8.b e 8.c.

### 9. Al 31/12/2006 come erano ripartiti gli addetti tra soci lavoratori e dipendenti non soci?

Addetti	Numero
a. Soci lavoratori dipendenti	
b. Soci lavoratori con contratto a progetto	
c. Soci lavoratori autonomi	
d. Dipendenti non soci	
e. Collaboratori a progetto non soci	
<b>f. TOTALE ADDETTI</b>	
g. di cui part time	

Attenzione: il totale 2006 della domanda 8.a. deve coincidere col totale di risposta 9.f, che è calcolata automaticamente. Il valore della risposta 9.f. non può essere inferiore della risposta 9.g.

### 10. Può ripartire gli addetti al 31/12/2006 per qualifica contrattuale?

a. quadri	b. operai	c. impiegati	d. dirigenti	e. apprendisti	f. totale

Attenzione: il totale di risposta 10.f è calcolato automaticamente e deve coincidere ai valori 8.a (2006) e 9.f.

### 11. Più in particolare, quanti addetti al 31/12/2006 ricadono nelle successive categorie professionali?

Categorie professionali	Numero
a. operaio specializzato	
b. operaio addetto a macchinari, linee di montaggio, impianti fissi o conducente di veicoli	
c. operai e lavoratori non specializzati (custodi, infermieri non professionali, manovali)	
d. impiegato amministrativo (compresi cassieri, centralinisti)	
e. coltivatore	
f. addetto qualificato a vendite o a servizi alle persone	
g. impiegato tecnico, insegnante, assistente sociale o infermiere professionale	
h. dirigente, amministratore	
i. professionista (ingegneri, medici, architetti, biologi...),	
<b>l. totale</b>	

Attenzione: il totale di risposta 11.i è calcolato automaticamente e deve coincidere ai valori 8.a (2006), 9.f e 10.f.

### 12. Relativamente al 31/12/2006, può indicare il numero di addetti diplomati e laureati?

Titolo	Numero
a. diploma	
b. laurea	

Attenzione: la somma delle risposta 12.a e 12.b non può essere superiore ai valori 8.a (2006), 9.f, 10.f e 11.i.

13. Relativamente al 31.12.2006, qual è il numero di addetti con meno di 30 anni? \_\_\_\_\_ (a.) e il numero di addetti con più di 50 anni? \_\_\_\_\_ (b.)

**14. Al 31/12/2006 erano presenti dipendenti in ...**

Modalità di lavoro a termine	Numero dipendenti
a. contratto di formazione e lavoro	
b. apprendistato	
c. lavoro interinale	
d. contratto a tempo determinato	

**15. Nel 2006, la cooperativa ha assunto personale trasformando il rapporto di lavoro in rapporto a tempo indeterminato o in altro modo?**

Categorie professionali	Numero
a. apprendisti	
b. contratti di formazione e lavoro	
c. lavoratori interinali	
d. altri lavoratori a tempo determinato	
e. collaboratori a progetto	
f. stagisti	
g. persone che non lavoravano per la cooperativa	

**16. La cooperativa ha ospitato stagisti negli ultimi due anni?**      Sì (1)       No (0)

**16.a. Se sì, sono stati assunti gli stagisti al termine del periodo?**      Sì (1)       No (0)

**16.b. Se sì, con quale tipo di contratto?**

Tipo di contratto	N. stagisti assunti
a. contratto di formazione e lavoro	
b. apprendistato	
c. collaborazione coordinata e continuativa	
d. contratto a tempo determinato	
e. contratto a tempo indeterminato	

**17. Negli ultimi due anni la cooperativa ha svolto corsi di formazione (interni o esterni presso altri enti)?**      Sì (1)       No (0)

**17.a. Se sì, quanti soggetti hanno riguardato, precisando il loro status all'interno della cooperativa?**

Soggetti	Numero
a. soci lavoratori	
b. dipendenti non soci	

**18. Capitale sociale, fatturato (o valore della produzione) al 31/12 di ciascun anno (migliaia di euro)?**

Esercizi	1. Capitale sociale	2. Fatturato	3. Valore della produzione
a. 2003			
b. 2006			

*Attenzione: i valori di colonna 2. e 3. sono alternativi: si deve compilare una delle due colonne soltanto.*

## **Appendice 2 Questionario CATI: note di rilevazione**

La rilevazione è stata eseguita in due fasi, di cui la prima si è svolta nel periodo tra il 17 e il 23 Luglio 2007 e la seconda nel periodo tra il 5 Settembre e il 5 Novembre. In entrambi i casi è stata svolta in giorni lavorativi e in orario di Ufficio (9-13 e 15-18).

Nella prima fase è stata realizzata, in collaborazione con il committente, l'indagine pilota mirata a testare il questionario e l'interfaccia CATI, e quindi a verificare indicazioni e problematiche da recepire per la seconda fase, coincidente con quella di rilevazione. Al termine della fase pilota sono stati ottenuti interamente compilati 24 questionari e le necessarie indicazioni per la fase successiva.

Nella seconda fase si è impiegato il questionario definitivo (in allegato al materiale), risultante dal lavoro della prima fase, sulla piattaforma CATI aggiornata ed è stata avviata la fase di rilevazione, con l'impiego di cinque intervistatori e di un coordinatore continuamente presente. Delle 922 cooperative contenute nell'archivio consegnato all'avvio, si sono raccolte per 375 cooperative tutte o quasi le informazioni previste dal questionario. Per le restanti si sono effettuati i necessari contatti che risultano dall'archivio CATI oggetto di consegna, con indicazione delle problematiche riscontrate e delle eventuali informazioni parziali raccolte.

La rilevazione si è presentata abbastanza complessa, richiedendo numerosi contatti e un lungo tempo di lavorazione. Sono stati infatti stabiliti circa 2.700 contatti documentati e un numero consistente di contatti non documentati riferito a soggetti terzi incaricati della gestione di alcuni servizi per le cooperative (commercialisti, consulenti, ...).

I problemi che sono stati all'origine di queste difficoltà devono essere riferiti a due ordini di problematiche: quella relativa al database contenente l'elenco delle cooperative da intervistare e quelli legati alla specificità dei soggetti da intervistare. L'elenco delle cooperative presenti sul territorio, e i loro riferimenti, è stato ottenuto dagli archivi della Camera di Commercio di Firenze, aggiornato a Maggio 2007, che è risultato non completamente aggiornato e completo. Si è riscontrata infatti la presenza di: cooperative piuttosto recenti non segnalate, cooperative ormai chiuse da tempo ancora presenti nell'elenco, numeri di telefono vecchi e spesso mancanti. La seconda problematica è legata alla numerosità dei contatti necessari prima della conclusione dell'intervista. I motivi sono stati i più vari: l'intervistato non ricordava alcuni dati, non aveva i registri disponibili oppure non era competente per rispondere a tutti i quesiti, richiedendo quindi un ulteriore contatto. Queste situazioni hanno rallentato non poco la rilevazione e i tempi dell'intervista, rendendo necessaria una contestuale ricostruzione dell'anagrafica e un tempo di lavorazione per intervista di oltre 30 minuti.

## **Appendice 3 –Traccia di intervista**

### ***Traccia di intervista – dirigenti di cooperativa***

#### ***1. Settore di attività***

Come è nata la coop (breve storia). Quale è il settore di attività della cooperativa? È l'unico, oppure opera in altri comparti? (breve descrizione dell'attività) E' cambiata nel corso del tempo l'attività svolta?

#### ***2. Politiche occupazionali e delle risorse umane;***

Che tipo di sviluppo delle carriere (tenendo conto della specificità cooperativa)?

Normalmente gli addetti diventano soci? In che tempi? Quale politica retributiva adottate? In che misura aderisce o integra la contrattazione nazionale, in che misura se ne differenzia? Esiste una struttura di rappresentanza sindacale, e quali rapporti intercorrono con la direzione?

Formazione dei gruppi dirigenti e dei quadri intermedi: interna o esterna all'azienda?

#### ***3. Strategie formative***

E' quantificabile la formazione svolta nell'impresa?

Quale è l'utilità reale della formazione in generale e nella vostra impresa?

Formazione interna o esterna ?

Per quali figure?

Ci sono strategie di riqualificazione del personale già occupato?

Avete rapporti continuativi con agenzie formative?

#### ***4. Cambiamenti di organizzazione del lavoro***

Prospettati e in corso

Ci sono mansioni fisse o una certa rotazione o alternanza?

Si sta andando verso una maggiore specializzazione verticale o verso competenze orizzontali?

Ci sono specificità dell'organizzazione del lavoro rispetto ad un'impresa privata?

Come è organizzata e strutturata la cooperativa? Esiste un organigramma che definisce le responsabilità gerarchiche e le diverse aree funzionali?

#### ***5. Rapporto fra strategie occupazionali e innovazione tecnologica ed organizzativa***

Cambiamenti tecnologici ed organizzativi: quali sono e quali ricadute hanno in termini di quantità e qualità dell'occupazione?

Come fate fronte alle esigenze di flessibilità nel mercato (sia rispetto alle variazioni di quantità che di tipologia di prodotto/servizio)?

#### ***6. Previsioni di assunzione***

Prevede di assumere, mantenere stabile o ridurre il personale nei prossimi due anni? Può giustificare la scelta?

Quante persone prevede di assumere o ridurre in media?

Se prevede di assumere, può descrivere di quale tipo di figure professionali necessita, quale titolo di studio e quali competenze dovranno avere?

Quale tipologia contrattuale prevede di adottare per le nuove assunzioni<sup>31</sup>?

I contratti atipici riguarderanno il periodo di ingresso oppure costituiranno una caratteristica strutturale?

Incontrate difficoltà a trovare il personale di cui la cooperativa necessita? Se sì, in quali campi e perché?

#### ***7. Sicurezza del lavoro***

Quali sono le linee di azione dell'impresa rispetto ai problemi della sicurezza del lavoro?

---

<sup>31</sup> Ovviamente il riferimento è alle seguenti: Tempo indeterminato; tempo determinato; collaboratori coordinati e continuativi; CFL; apprendistato; interinale; eventuale ricorso a forme di *part – time*.

E' possibile avere una stima dei costi affrontati? Fate iniziative specifiche di formazione?

## ***Traccia di intervista – rappresentanti sindacali***

### ***1. Esperienza lavorativa;***

Il suo primo impiego è stato in questa cooperativa o in un'altra impresa (specificare)? Se ha avuto precedenti esperienze lavorative, le sono servite nell'attività di lavoro?

L'ingresso in cooperativa è stato motivato dall'assenza di alternative o da motivazioni specifiche? Attraverso quali canali è arrivato a lavorare nella cooperativa?

### ***2. Politiche occupazionali e delle risorse umane;***

Che tipo di sviluppo delle carriere esistono (tenendo conto della specificità cooperativa)?

Normalmente gli addetti diventano soci? In che tempi?

Ci sono differenze nel modo di lavorare fra soci e non soci? Ci sono differenze nel trattamento e nella considerazione da parte dell'azienda fra lavoratori soci e non soci? Se sì le sembrano motivate? E fra lavoratori a tempo indeterminato e altri (se ci sono)?

La retribuzione aziendale rispecchia o integra la contrattazione nazionale, in che misura se ne differenzia?

Quali relazioni sindacali intercorrono con la direzione?

Secondo lei quale è la motivazione dell'esistenza di una rappresentanza sindacale nell'impresa cooperativa?

Che valutazione ne dà?

### ***3. Strategie formative***

Ha svolto attività di formazione negli ultimi anni (nell'impresa o fuori)?

Ci sono strategie di riqualificazione del personale già occupato?

Avete rapporti continuativi con agenzie formative?

### ***4. Cambiamenti di organizzazione del lavoro***

Ci sono cambiamenti di organizzazione del lavoro prospettati e in corso?

Ci sono mansioni fisse o una certa rotazione o alternanza?

Si sta andando verso una maggiore specializzazione verticale o verso competenze orizzontali?

Ci sono specificità dell'organizzazione del lavoro rispetto ad un'impresa privata?

Come è organizzata e strutturata la cooperativa? Esiste un organigramma che definisce le responsabilità gerarchiche e le diverse aree funzionali?

### ***5. Rapporto fra strategie occupazionali e innovazione tecnologica ed organizzativa***

Cambiamenti tecnologici ed organizzativi: quali sono e quali ricadute hanno in termini di quantità e qualità dell'occupazione?

La cooperativa, come fa fronte alle esigenze di flessibilità nel mercato (sia rispetto alle variazioni di quantità che di tipologia di prodotto/servizio)?

### ***6. Sicurezza del lavoro***

Quali sono le linee di azione dell'impresa rispetto ai problemi della sicurezza del lavoro?

Le sembra che la prevenzione degli infortuni e la ricerca della sicurezza sul lavoro abbiano conseguenze sull'organizzazione del lavoro nella sua impresa? Ha seguito corsi o iniziative specifici di formazione su ambiente, sicurezza, infortunistica, etc.?

Vengono fatte iniziative specifiche di formazione?

## ***Traccia di intervista – lavoratori***

### ***1. Esperienza lavorativa;***

Il suo primo impiego è stato in questa cooperativa o in un'altra impresa (specificare)?

Se ha avuto precedenti esperienze lavorative, le sono servite nell'attività di lavoro?

L'ingresso in cooperativa è stato motivato dall'assenza di alternative o da motivazioni specifiche?

Attraverso quali canali è arrivato a lavorare nella cooperativa?

### ***2. Inserimento lavorativo***

E' socio della cooperativa? Partecipa alla vita della cooperativa e in che modo? Le è mai capitato di fare proposte agli organi dirigenti?

Normalmente gli addetti diventano soci? In che tempi ? Quanto tempo è trascorso prima di diventare socio della cooperativa?

Ci sono differenze nel modo di lavorare fra soci e non soci? Ci sono differenze nel trattamento e nella considerazione da parte dell'azienda fra lavoratori soci e non soci? Se sì le sembrano motivate?

Quali differenze ci sono nel modo di rapportarsi all'azienda e ai colleghi, rispetto alle altre aziende?

Ha avuto uno sviluppo di carriera nella cooperativa?

Che tipo di sviluppo delle carriere esiste in generale secondo lei (tenendo conto della specificità cooperativa)?

Secondo lei quale è la motivazione dell'esistenza di una rappresentanza sindacale nell'impresa cooperativa?

Che valutazione ne dà?

### ***3. Formazione***

Ha svolto attività di formazione negli ultimi anni (nell'impresa o fuori)?

Quale è l'utilità reale della formazione rispetto ai lavoratori della vostra impresa?

### ***4. Organizzazione del lavoro***

Ha cambiato mansioni e incarichi all'interno della cooperativa?

Nella sua attività lavorativa, ci sono mansioni fisse o una certa rotazione o alternanza?

E per i suoi colleghi?

Ha un'idea del complesso delle attività di lavoro che si svolgono nella cooperativa?

Se sì ciò avviene perché è necessario per lo svolgimento del suo lavoro, o per quali motivi?

### ***5. Innovazione tecnologica ed organizzativa***

Ci sono stati cambiamenti tecnologici ed organizzativi importanti che hanno avuto una influenza sull'attività lavorativa sua e/o dei suoi colleghi?

### ***6. Sicurezza del lavoro***

Quali sono le linee di azione dell'impresa rispetto ai problemi della sicurezza del lavoro?

Le sembra che la prevenzione degli infortuni e la ricerca della sicurezza sul lavoro abbiano conseguenze sull'organizzazione del lavoro nella sua impresa?

Ha seguito corsi o iniziative specifici di formazione su ambiente, sicurezza, infortunistica, etc.?