

FONDAZIONE UNIPOLIS

La partecipazione dei lavoratori nelle imprese

Realtà e prospettive
verso nuove sperimentazioni

Introduzione di Francesco Vella
Postfazione di Fabrizio Barca

Con una ricerca a cura di Nadia Girelli

Contributi di

Benito Benati, Giancarlo Campri, Vincenzo Colla

Fulvio Fammoni, Rita Ghedini, Giorgio Graziani

Enea Mazzoli, Alberto Pizzoferrato, Anna M. Ponzellini

Mario Ricciardi, Maurizio Sacconi, Giuseppe Santella

Pierluigi Stefanini, Tiziano Treu, Alberto Vacchi

FONDAZIONE UNIPOLIS

La partecipazione dei lavoratori nelle imprese

Questo volume analizza le diverse modalità con le quali, nella realtà italiana, si realizza la partecipazione dei lavoratori dipendenti nella vita e nella gestione delle imprese, dall'informazione alla consultazione, dal coinvolgimento nella definizione delle strategie aziendali a quello nell'organizzazione del lavoro, fino alla partecipazione economica e finanziaria. Accanto a una ricognizione sui modelli di carattere teorico, sullo normative, in essere e in divenire, e sulla contrattualistica di categoria, il volume presenta un'attesa ricerca - sul campo - che esamina una pluralità di esperienze aziendali, tanto nel settore privato che in quello cooperativo, oltre che della *mutualità* a partecipazione anche pubblica. Il mondo della normativa, la determinazione della contrattazione collettiva, la raccolta e la codificazione dei casi aziendali, costituiscono un'ampia base di riflessione, sia per lo sviluppo di ulteriori esperienze e sperimentazioni, sia per la costruzione di modelli sostenibili di partecipazione. Il lavoro di ricerca è arricchito dai contributi di alcuni dei maggiori esperti di partecipazione, oltre che di protagonisti attivi nel mondo sindacale e dell'imprenditoria privata e cooperativa. Ne emerge un quadro articolato, dinamico e per molti aspetti originale, che mette a disposizione dei lettori, siano essi operatori sindacali e d'impresa oppure studiosi, ma non necessariamente specialisti, una documentazione utile alla conoscenza di una problematica che, anche alla luce delle profonde trasformazioni in atto nel sistema produttivo, si ripone come questione di straordinaria rilevanza e attualità. E che rende singolarmente necessaria di un'evoluzione nelle relazioni tra capitale e lavoro, tra impresa e lavoratori.

Unipolis è la Fondazione d'impresa del Gruppo Unipol, l'unico costituito uno degli strumenti più rilevanti per la realizzazione di iniziative di responsabilità sociale e civile nel quadro della più complessiva strategia di sostenibilità.

9 22 00

ISBN 978-88-15-27413-7



9 788815 274137

il Mulino

una partecipazione nella nuova cooperativa. All'intervento di Coopfond, Legacoop può affiancare anche l'intervento finanziario delle altre strutture di sistema preordinate alla promozione economica della cooperazione, quali Cooperazione finanza impresa (Cfi) e Cooperfidi, oltre a percorsi di formazione sui temi della gestione cooperativa per i nuovi soci.

I progetti approvati da Coopfond hanno interessato undici regioni italiane, prima fra tutte la regione Emilia-Romagna con diciassette interventi (seguono Toscana e Veneto), e coinvolto 1.081 soci e 1.257 lavoratori. La maggior parte delle quarantotto cooperative finanziate da Legacoop ha dimensioni medie, con una base sociale formata da un numero di soci tra dieci e trenta (ventuno casi); le restanti cooperative si suddividono equamente tra cooperative con base sociale inferiore a dieci soci (quattordici casi) e cooperative con base sociale superiore a trenta soci (tredici casi).

Le risorse messe a disposizione da Coopfond ammontano a circa quattordici milioni di euro, quasi ugualmente distinti tra partecipazioni al capitale sociale e concessioni di finanziamenti. Si è trattato in prevalenza di interventi di importo medio-piccolo (tra 100.000 e 399.000 euro).

Fra i progetti supportati da Coopfond sul territorio emiliano vi sono le cooperative Greslab di Scandiano (Re), Art Lining di Calerno (Re) e Italstick di Soliera (Mo).

Il racconto delle tre esperienze è frutto delle interviste ai presidenti delle cooperative realizzate nell'ottobre 2015.

Greslab soc. coop.

Sede: Scandiano (Re)

Settore produttivo: industria ceramica

Soci lavoratori: 48

Dipendenti non soci: 20

Per conoscere la storia di Greslab occorre tornare al 2008, all'apertura del procedimento di concordato preventivo per la società Ceramica magica di Scandiano, nella provincia di Reggio Emilia. In sede di concordato la società è stata scissa nell'unità commerciale, corrispondente al marchio

Ceramica magica, che come tale ha continuato e continua tuttora a operare presso altri stabilimenti e sotto una diversa proprietà, e nell'unità produttiva, che, con la denominazione di Optima S.p.A. e una prospettiva di circa un anno e mezzo di vita, ha proseguito la produzione nel medesimo sito fino all'esaurimento della materia prima conservata nei magazzini.

La produzione di Optima si è fermata nel gennaio 2010 e con essa gli impianti di Scandiano e i dipendenti, cassaintegrati già da tempo.

Qualche mese dopo, l'attuale presidente di Greslab, Antonio Caselli, che all'epoca era dirigente tecnico, i quadri e i capireparto si sono rivolti alla Legacoop di Reggio Emilia con l'idea di costituire una cooperativa che riprendesse la produzione di ceramica a Scandiano. È emersa la fattibilità del progetto a due condizioni: l'aumento dell'orario di lavoro settimanale da trentasei a quaranta ore e la riduzione temporanea di tutti gli stipendi, da rendere per il 20% variabili in relazione agli utili aziendali. Tuttavia, i rapporti non semplici da un lato con la proprietà dell'azienda e dall'altro con il sindacato, che ha diretto il proprio operato a salvaguardare l'occupazione del maggior numero possibile di dipendenti di Optima, hanno rallentato la realizzazione del progetto di *workers buyout*. Soltanto un anno più tardi, nel marzo 2011, quando i sessantuno dipendenti di Optima si trovavano ancora in cassa integrazione straordinaria, la proprietà si è resa disponibile a stipulare con la neocostitutiva cooperativa Greslab i contratti di affitto degli impianti e degli immobili. Alla cooperativa hanno aderito trentuno dei sessantuno lavoratori di Optima a seguito di un accordo con il sindacato mediante il quale la cooperativa si è impegnata a un programma di cessazioni (con buonuscita) e assunzioni per i trenta lavoratori non aderenti, cinque dei quali sono stati immediatamente assunti come dipendenti dalla cooperativa.

I soci hanno conferito ciascuno al capitale sociale la propria indennità di mobilità (chi in quota unica, chi attraverso una trattenuta mensile sulla busta paga), hanno accettato l'aumento dell'orario di lavoro e la diminuzione del salario in attesa degli utili (sempre nel rispetto dei livelli minimi

retributivi fissati dalla contrattazione nazionale). Il capitale messo a disposizione dai soci è stato incrementato dagli investitori istituzionali correlati a Legacoop (Coopfond, Cfi, Cooperfidi), dagli investitori privati selezionati dalla stessa cooperativa e dai finanziamenti ottenuti da parte di banche come Unipol Banca e Banca Etica.

La produzione è ripresa con ottimi risultati e nel 2014, al termine del primo piano triennale, la cooperativa ha potuto effettuare l'operazione di acquisto del ramo d'azienda. Greslab ha saputo operare bene in un settore, quale quello della ceramica industriale, ad alto tasso di investimenti e di costi di acquisto delle materie prime (e dove invece il costo per il personale incide solo nel limite del 20%).

La distribuzione degli utili ai soci a titolo di salario variabile è iniziata nel 2014 in misura del 5% del salario, a cui si è poi aggiunto un ulteriore 5%. Attualmente, a fronte del fatturato prodotto da Greslab, la percentuale del salario variabile è stata stabilmente ridimensionata al 10%.

Il consiglio di amministrazione della cooperativa è composto dai quattro responsabili delle aree organizzative (ricerca e sviluppo, logistica, prodotto semilavorato, prodotto finito), i quali possiedono le maggiori competenze gestionali in azienda, da un socio lavoratore non responsabile e da un rappresentante dei finanziatori privati. I consiglieri si occupano della gestione aziendale generale, ricorrendo alla consulenza esterna di Legacoop e di professionisti, ma anche coinvolgendo costantemente i soci non consiglieri nelle strategie aziendali. La cooperativa attua un sistema di confronto periodico che non è strutturato in clausole statutarie o regolamentari ma appartiene alla prassi: dopo ogni consiglio mensile, il consigliere e i soci lavoratori tengono un incontro informale per discutere degli argomenti trattati in sede di consiglio, delle strategie produttive e delle problematiche emerse nello stabilimento. L'intenzione è quella di condividere a ogni livello problemi e soluzioni. È proprio con questo scopo che i consiglieri, in occasione di questi incontri (che vengono organizzati tra un turno di lavoro e l'altro proprio per agevolare la più ampia partecipazione), condividono elementi di gestione aziendale nell'ambito di

una sorta di percorso formativo indirizzato ai soci che si occupano della produzione, e sottopongono ai soci lavoratori il bilancio mensile della cooperativa rapportandone i risultati a indici produttivi facilmente comprensibili da chi opera sulla linea di produzione (per esempio numero di piastrelle prodotte).

Questi momenti di confronto, sebbene informali, danno vita a un sistema di condivisione delle strategie future e di miglioramento «dal basso» delle tecniche produttive e permettono contemporaneamente di svolgere un controllo trasparente sull'andamento della cooperativa.

Art Lining soc. coop.

Sede: Salerno (Re)

Settore produttivo: tessile

Soci lavoratori: 11

Dipendenti non soci: 1

La cooperativa Art Lining produce interni per cravatte per marchi prestigiosi della moda italiana e internazionale come Ferragamo, Armani, Zegna e Gucci, con i quali realizza l'80% del proprio fatturato.

La cooperativa è nata a seguito del fallimento della Lincra S.r.l., che per lungo tempo è stata un'azienda leader nel settore grazie all'eccellenza e alla ricercatezza dei propri prodotti. L'aumento dei costi derivato dalla decisione di aprire un'azienda pressoché identica negli Stati Uniti e l'incremento della concorrenza sul mercato hanno determinato la crisi di Lincra, che all'epoca impiegava oltre quaranta persone. La procedura di riduzione del personale a cui è stata sottoposta la società nel 2005 non è risultata un rimedio sufficiente per le difficoltà aziendali, tanto che la Lincra è giunta al fallimento nel 2008 dopo un infruttuoso tentativo di ricorso al concordato.

L'idea di mantenere viva la produzione di eccellenza affermata sul mercato dalla Lincra, il cui valore non è stato intaccato dalle scelte imprenditoriali che hanno condotto la società al fallimento, è stata sottoposta ai lavoratori dallo