

Castelfranco Emilia 18 – 19 maggio 2012

**LA COOPERAZIONE
NELL'ANNO INTERNAZIONALE ONU
IVANO BARBERINI: AZIONE E STORIA**

**LE POLITICHE PER LA VALORIZZAZIONE DEL LAVORO
E DELLA PARTECIPAZIONE DEI SOCI E DEI LAVORATORI**

Relazione del prof. **Mario Ricciardi**
Università di Bologna

L'argomento che mi è stato proposto per questa conversazione introduttiva è molto complesso.

Per questo, avverto subito che le idee che esporrò non hanno l'ambizione di costruire una riflessione completa e organica, ma sono soltanto appunti sparsi che spero possano servire come spunti per la discussione che seguirà.

Mi è capitato di recente di leggere alcuni saggi e interventi sul nostro tema in occasione di una ricerca recentemente conclusa per conto della fondazione Barberini, e ne ho ricavato la sensazione che il tema del lavoro cooperativo e più in generale della cooperazione vengano talvolta affrontati dagli osservatori e dagli studiosi con la metodologia che chiamerei "dell'antropologo". Con l'approccio, cioè, di chi cerca di spiegare e spiegarsi perché mai esistano alcune singolari tribù (le tribù dei cooperatori, appunto) che si ostinano a voler valorizzare i temi del lavoro, della partecipazione, della democrazia, in un mondo che va in tutt'altra direzione.

A me sembra che questo modo di ragionare sia un po' troppo semplicistico, soprattutto perché dà per scontato che la direzione nella quale si stanno incamminando le politiche di regolazione del lavoro nel mondo sviluppato, e quindi anche nel nostro paese, siano inevitabili e soddisfacenti.

L'approccio che vorrei utilizzare io in questa mia introduzione è un po' il rovesciamento di quello che ho appena richiamato. A me non sembra infatti che le politiche del lavoro alle quali stiamo assistendo in questi anni siano soddisfacenti. Credo invece che noi ci troviamo in presenza dell'avanzato processo di demolizione di un modello (il modello novecentesco di regolazione del lavoro) senza disporre in realtà di un credibile progetto per ricostruirlo, o sostituirlo. Credo che questo dovrebbe invece essere il compito cui dovrebbero applicarsi la politica, le parti sociali, gli studiosi, e credo anche che proprio dall'esperienza cooperativa possa venire un aiuto, e alcuni materiali per aiutare questa ricostruzione.

Che cosa intendo, e com'era composto questo modello novecentesco di regolazione del lavoro, che ha rappresentato per un secolo, e in particolare nella seconda metà del secolo ventesimo, il sistema che ha tenuto in equilibrio le ragioni del capitale e quelle del lavoro, consentendo il grande sviluppo dell'economia e della società europea ed italiana?

Esso si basava, sostanzialmente, su tre pilastri: grandi organizzazioni rappresentative degli interessi dei lavoratori e dei datori del lavoro, un insieme di diritti e doveri costruiti innanzitutto attraverso le relazioni bilaterali tra essi, cioè il conflitto e di contrattazione, e, più di recente, relazioni triangolari tra le grandi organizzazioni e lo stato.

Le radici della crisi di questo modello non vanno collocate negli avvenimenti di quest'ultimo orribile quinquennio, ma partono almeno dagli anni ottanta del secolo scorso, e non sono ovviamente un fenomeno soltanto italiano né soltanto europeo. Le cause vanno fatte risalire in parte agli effetti del nuovo contesto della competizione globale ma, anche, e vorrei dire in misura determinante, alle ricette economiche e sociali neoliberiste attraverso cui l'ideologia dominante cerca di governare da diversi anni l'economia del pianeta.

Quali sono le manifestazioni della crisi di questo modello? Esse appaiono innanzitutto evidenti nel declino delle grandi organizzazioni di rappresentanza del lavoro e

dell'impresa, a partire dal sindacato, che è stato forse il soggetto che più direttamente ne è stato colpito.

C'è tutta una vasta letteratura che spiega il declino dei sindacati in Europa e nel mondo con cause strutturali, come il crollo dell'occupazione nella grande industria, il concentrarsi dell'occupazione nei servizi, il moltiplicarsi dei lavori atipici e precari, gli effetti della crisi economica e dei processi di aggiustamento da essa innescati, l'affermarsi di politiche neoliberiste e deregolative nei principali paesi europei.

Sono tutti fenomeni assolutamente presenti anche in Italia, anche se bisogna notare che qui da noi la sindacalizzazione ha retto meglio che altrove, e che il sindacato italiano ha dimostrato indubbe capacità reattive. Tuttavia, nonostante una certa tenuta relativa sul piano organizzativo, non c'è dubbio che sul sindacato in generale, e quindi anche sul caso italiano, pesano numerosi elementi di debolezza strutturale come la difficoltà, in larga parte comune a tutti i sindacati europei, di intercettare e rappresentare i giovani e i nuovi lavori, la difficoltà di superare l'ambito nazionale e la debolezza delle forme di organizzazione sindacale a livello continentale, la crisi delle prassi e della cultura conflittuale, e la difficoltà di essere protagonisti propositivi, di riuscire cioè a essere un passo avanti, e non un passo indietro rispetto ai problemi e alla loro soluzione. Si tratta di fenomeni in larga misura comuni a tutti i sindacati europei cui si aggiungono, nel caso italiano, le divisioni tra le diverse sigle sindacali, divisioni che hanno una profondità e un'asprezza inusuali nel panorama europeo tra i paesi a sindacato forte.

Quello che è davanti ai nostri occhi sembra essere un cambiamento profondo nella natura del sindacato, cioè la sua progressiva trasformazione da rappresentanza sociale a una sorta di maxi agenzia di servizi, che è una cosa rispettabile, e ha certamente una sua utilità, ma è un'altra cosa rispetto al mestiere di tutela del lavoro, che non si può proprio dire che sia diventato un compito inutile o obsoleto, nella congiuntura attuale.

Se la crisi della rappresentanza ha fatto avvertire i suoi effetti innanzitutto sul sindacato, non ha però risparmiato anche le organizzazioni imprenditoriali. Su questo versante, le analisi a livello europeo sono meno progredite rispetto a quelle sui sindacati ma anche se rivolgiamo lo sguardo soltanto al panorama domestico assistiamo al verificarsi di allarmanti fenomeni disgregativi, di cui l'uscita di Fiat dalla maggiore organizzazione imprenditoriale italiana è la manifestazione, non meno rilevante sul piano pratico che su quello simbolico.

Lo strappo è tanto più rilevante, perché è la spia di un'insofferenza rispetto all'insieme della contrattazione e della legislazione del lavoro, ritenute obsolete e incompatibili con la competizione globale, un'insofferenza che, se portata alle estreme conseguenze, rimette in discussione le fondamenta stesse dell'esistenza di un'organizzazione imprenditoriale. Certo, non si può dimenticare, soprattutto in una sede come questa, che nel mondo dell'impresa vi sono fenomeni che vanno in controtendenza rispetto alle dinamiche appena menzionate, e sono le tendenze aggregative, manifestatesi con la creazione di Rete imprese Italia e dell'Alleanza delle cooperative.

Sono eventi, questi, che hanno anch'essi un significato e un valore storico perché segnalano il superamento, o almeno l'inizio del superamento, dei tradizionali "assi di divisione" nati nella seconda metà del novecento tra le organizzazioni imprenditoriali: assi dimensionali, settoriali, politici.

Si può avanzare l'auspicio che portino un po' di aria nuova nel sistema di relazioni industriali, rispetto a un panorama che appare piuttosto stagnante, come dimostra il fatto che, dieci anni dopo, siamo ancora qui ad assistere a epiche battaglie sull'articolo 18 dello statuto dei lavoratori.

Naturalmente, le criticità del modello di regolazione del lavoro riguardano non solo i soggetti, ma anche le relazioni tra essi, a partire da quella più classica, la contrattazione collettiva.

Nello scenario europeo, il dato che appare più evidente, e che è in buona parte conseguenza della crisi dei sindacati e delle politiche adottate in questi anni da imprenditori e governi, è il declino del livello nazionale di contrattazione collettiva, solo in parte compensato da una certa ripresa della contrattazione decentrata a livello aziendale.

Anche in Italia, dopo la crisi dell'accordo del '93, si è andati alla ricerca di nuovi assetti, arrivando alla elaborazione di un nuovo modello con l'accordo quadro del 22 gennaio 2009 e la successiva intesa del 28 giugno 2011, ma è difficile dire che si sia raggiunto un equilibrio soddisfacente. Nonostante gli encomiabili sforzi delle parti sociali, infatti, problemi strutturali come quello della misurazione della rappresentatività sindacale, dell'efficacia erga omnes dei contratti collettivi, del rapporto tra contratti nazionali e aziendali, hanno avuto finora soluzioni solo provvisorie e parziali.

Anche per quanto riguarda i contenuti della contrattazione non mancano i problemi.

Un primo dato assolutamente evidente riguarda i salari. In un quadro europeo che ha visto, nel corso degli ultimi vent'anni, una massiccia erosione della quota dei salari rispetto alla ricchezza complessiva, e l'aprirsi a dismisura della forbice tra i redditi, in Italia abbiamo salari tra i più bassi d'Europa, e siamo in presenza di una crescita del costo della vita a livelli allarmanti, con un'erosione del potere d'acquisto delle retribuzioni che tocca livelli di guardia, ormai senza distinzioni di categorie. Naturalmente questo chiama in causa fattori esterni alla contrattazione, prima tra tutte il carico fiscale e contributivo, ma il livello dei salari chiama ovviamente in causa innanzitutto il ruolo della contrattazione. C'è un ritardo ormai endemico nel rinnovo di molti contratti, la contrattazione è sicuramente ancora troppo centralizzata, sono poco efficaci sia i sistemi di recupero dell'inflazione in presenza di ritardo nel rinnovo, sia gli strumenti per incentivare la diffusione della contrattazione di secondo livello. Manca, infine, salvo poche eccezioni, una contrattazione territoriale.

C'è, infine, il rapporto trilaterale tra le organizzazioni rappresentative e il governo, un rapporto che è stato caratterizzato da un ventennio di concertazione, diffusa in molti paesi d'Europa e attiva anche a livello comunitario. Dopo quel lungo periodo che, sia pure con luci ed ombre, ha accompagnato una fase di crescita e di trasformazione del nostro sistema economico e produttivo, è suonata po' in tutta l'Europa la campanella dell'ultimo giro della concertazione, in coincidenza con il dilagare delle ricette neoliberiste e la crescente marginalizzazione delle tematiche sociali nelle politiche dell'Unione. In Italia, quella campanella è suonata, come è noto, nel libro bianco del 2001 nel quale si teorizzava una nuova prassi di confronto, più regolata, meno totalizzante e prigioniera di vincoli unanimistici.

Questa teorizzazione è rimasta però sulla carta, di fatto contraddetta per tutto il decennio successivo. La prassi adottata è stata infatti non quella del dialogo sociale, ma quella di decisioni unilaterali appena temperate da un dialogo sottobanco con una parte delle rappresentanze sociali ritenute più affidabili e disponibili a seguire la linea del governo.

Il governo tecnico ha per certi aspetti riaperto il libro bianco, nella recente vicenda nel mercato del lavoro. Tuttavia, il modo in cui la pagina del dialogo sociale è stata aperta e reinterpretata in questa nuova fase del rapporto tra governo e parti sociali, appare ancora piuttosto aleatoria. E' difficile ipotizzare che possa essere soddisfacente un copione nel quale le parti sociali, dopo essersi impegnate in un negoziato, debbano poi alzarsi dal

tavolo della trattativa, togliersi la giacca del negoziatore per indossare quella della lobby nei confronti di partiti e parlamento, per cercare di portare a termine una partita di cui non si capisce bene se siano il prologo, attori o spettatori. Tutto questo è stato dovuto certamente in parte alla natura molto particolare della fase politica che stiamo attraversando nel nostro paese. Comunque si voglia leggere questa vicenda, occorre constatare che si è creata una situazione molto singolare di cui la sola cosa che credo si possa dire è che il ruolo delle parti sociali, e la funzione stessa del dialogo sociale, non ne sono usciti rafforzati.

Tirando le somme, tutto il sistema di regolazione del lavoro appare oggi in affanno, e ciò se da un lato sembra essere effetto della crisi economica, deriva però certamente da ragioni più strutturali e di lungo periodo, interne ed internazionali, che hanno fortemente logorato i soggetti e gli strumenti tradizionali attraverso cui si realizza la regolazione del lavoro, e di cui l'emergenza economica ha fatto da detonatore. Sono in affanno i sindacati e le stesse organizzazioni imprenditoriali. Lo è il dialogo sociale, lo è la stessa contrattazione collettiva, per non parlare del conflitto, sempre meno partecipato e sempre meno efficace. Se le cose continuano ad andare così, le politiche di regolazione del lavoro se non imploderanno, si condannano comunque a una crescente e rapida marginalità.

Tuttavia, una società e un'economia moderne e complesse non possono fare a meno, anzi hanno un bisogno vitale, di un efficace sistema di regolazione del lavoro. Alla linearità, e agli equilibri garantiti da regole, per quanto precarie e imperfette, non può sostituirsi la legge del più forte, in una sorta di "lotta di classe" rovesciata dalla quale tutti, imprese e lavoratori, rischiano di uscire in qualche misura perdenti.

Naturalmente, non si deve sottovalutare il fatto che in questi ultimi anni le parti sociali hanno cercato di dar vita a processi di riforma e di autoaggiustamento.

Il fatto che si sia cominciato ad affrontare temi come quello della struttura contrattuale e della rappresentatività dei soggetti sociali, sia pure in maniera ancora monca e parziale, ovvero il fatto stesso che, sia pure in modo piuttosto sfilacciato e approssimativo si sia cercato di riannodare il dialogo tra i tre soggetti delle relazioni industriali, sono segnali certamente positivi.

Tuttavia, tutto questo probabilmente non basta. Occorre qualcosa di più, occorre un colpo di reni, occorre un valore aggiunto.

Le direzioni verso cui cercarlo sono in certa misura indicate da alcune tendenze già presenti ed evidenti. Provo a enunciarle.

- a) I paesi più efficienti e competitivi nel mercato globale sono quelli che hanno da più tempo sviluppato sistemi di relazioni industriali meno conflittuali e più collaborativi, tanto sul terreno della partecipazione dei lavoratori e dei sindacati alle decisioni di politica economica che alle scelte d'impresa.
- b) Le modalità della produzione nell'economia globalizzata richiedono una crescente attenzione verso la qualità dei prodotti, e verso un'organizzazione del lavoro sempre più "snella" ed efficiente. Per non rassegnarsi al declino acquista molta importanza la partecipazione attiva e consapevole dei lavoratori al processo produttivo.
- c) La gravità e l'estensione della crisi richiedono uno sforzo comune di imprese, lavoratori, parti sociali per affrontare meglio le sfide della competizione e,

peraltro, la stabilità e la qualità dei rapporti tra essi sono la preconditione necessaria per affrontare al meglio l'instabilità esterna.

- d) Il consenso e la partecipazione rappresentano un forte antidoto alla chiusura individualistica e alla rassegnazione che un prolungato periodo di crisi inevitabilmente trascina con sé.

Tutti questi fattori sembrano condurre verso un'unica direzione. Per cercare una via d'uscita alla crisi del modello novecentesco di regolazione del lavoro *occorre potenziare gli strumenti di collaborazione e di partecipazione dei lavoratori allo sforzo produttivo e alla gestione delle imprese.*

Naturalmente, focalizzare l'attenzione sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese significa innanzitutto guardare a quelle realtà che la partecipazione l'hanno nel loro codice genetico, e dunque innanzitutto alla cooperazione. Tra i caratteri costitutivi del movimento cooperativo vi è infatti quello di saper stare sul mercato rispettandone le regole ma avendo come priorità non negoziabile quella di dar voce ai lavoratori non soltanto attraverso le istanze sociali, ma rispettando e promuovendo le regole di tutela del lavoro, coniugando il mercato con la funzione sociale dell'impresa. Per certi aspetti, dunque, capire qual è lo stato di salute della partecipazione dei lavoratori nel sistema cooperativo va al di là della semplice, e pur importante, analisi sullo "stato di salute" di una parte così importante del nostro sistema produttivo, per costituire in qualche misura anche un test sulla maturità e la praticabilità della partecipazione nel nostro paese.

E' anche per questo che, su sollecitazione e con il supporto della Fondazione Barberini, abbiamo condotto nei mesi scorsi un'indagine che, senza avere l'ambizione di fare un vero e proprio check up, ha però tentato di *tastare il polso* a questo argomento, verificando su un campione ristretto ma significativo di imprese cooperative di vari settori lo stato di salute della partecipazione dei lavoratori nella cooperazione.

La nostra indagine ha cercato di verificare questo stato di salute tenendo conto delle caratteristiche strutturali che la cooperazione è venuta assumendo nel tempo, e del fatto che il problema della partecipazione si è venuto modificando, ponendo problemi che probabilmente erano meno avvertiti alle origini del movimento cooperativo, come quello delle modalità attraverso cui essa si esprime nei due canali oggi esistenti, cioè quello "sociale" riservato ai soci, e quello affidato al sistema di relazioni industriali.

In questa indagine ci siamo chiesti se e in che misura le logiche e i valori della partecipazione, che per i lavoratori soci si concretizzano soprattutto attraverso le attività e delle istanze sociali, siano presenti e vitali, attraverso gli strumenti delle relazioni industriali, anche per i lavoratori non soci, e quale sia l'eventuale contatto/interazione che si sviluppa tra partecipazione "sociale" e partecipazione "di relazioni industriali". Se, insomma, la caratteristica "partecipativa" geneticamente presente nel movimento cooperativo abbia avuto capacità espansiva e propulsiva, anche al di fuori del tradizionale ambito delle attività e delle decisioni sociali.

A rendere più complesso il quadro vi è, naturalmente, la fase congiunturale attraversata dall'economia in generale e da quella italiana in particolare. Si tratta non solo del quadro della competizione globale, nel quale, con maggiore o minore intensità, tutte le imprese, comprese quelle cooperative, si trovano ad operare, ma anche la crisi che da alcuni anni riguarda la nostra economia e il nostro sistema produttivo. Quali effetti ha tutto questo sulla partecipazione? Disincentiva la ricerca di momenti partecipativi, che

diventano un ostacolo alla tempestività e all'efficacia delle decisioni, oppure la partecipazione è considerata uno strumento per poter affrontare meglio, con più efficacia e minori costi produttivi e sociali, le sfide e la crisi?

Quali sono i principali risultati che abbiamo verificato?

Bisogna dire che essi sono stati in larga misura confortanti.

Dall'indagine emerge un sistema di imprese che, nel loro complesso, non solo rispettano le regole, legislative e contrattuali, valorizzando i momenti d'incontro con i sindacati e i lavoratori previsti dagli accordi, ma considerano la partecipazione, sia quella sociale sia quella che si esprime attraverso le relazioni industriali, non solo importanti perché elementi fondanti dell'identità cooperativa, ma fattori che aiutano la crescita e la competitività, oltreché risorse per affrontare con più efficacia i momenti di difficoltà connessi con la crisi economica. Inoltre emerge anche che l'attenzione verso la partecipazione rappresenta un'importante risorsa per il mantenimento del benessere e della coesione sociale nelle comunità locali in cui la cooperazione è insediata. La particolare attenzione al fattore lavoro e alla difesa dell'occupazione è vividamente testimoniata confrontando, relativamente al biennio 2009-2010, che è il periodo in cui abbiamo potuto disporre di dati sufficientemente certi, il dato sul fatturato e quello sull'occupazione delle cooperative che sono state oggetto della nostra indagine, un dato che se non è generalizzabile all'intero mondo cooperativo, è comunque significativo. In quel biennio di crisi, a fronte di un calo del fatturato del 2,8 per cento vi è stato un incremento dell'occupazione del 5,5 per cento.

Ma l'attenzione verso i problemi del lavoro e per la centralità di buone condizioni lavorative che caratterizza il movimento cooperativo, almeno per la parte che la nostra indagine ha potuto osservare, va anche al di là della pur importantissima dimensione occupazionale. L'attenzione verso le relazioni con i lavoratori e l'impegno per realizzare un buon livello di partecipazione si deduce dall'intensità con cui si adempie in modo non soltanto formale, agli impegni previsti nei contratti di lavoro. Le "prime parti" dei contratti, con gli obblighi informativi che contengono, rappresentano il più antico e consolidato "filone" partecipativo presente nelle relazioni industriali italiane, un filone molto cresciuto in tempi recenti, e ampiamente presente nei contratti nazionali di lavoro (anche) del settore cooperativo. L'indagine rivela che gli incontri si svolgono con regolarità nella maggioranza delle imprese, non di rado con un'intensità tale da far pensare a un'attività che non serve soltanto ad adempiere a un obbligo formale. Un'occhiata alle materie trattate più di frequente rafforza questa opinione, considerando che con notevole frequenza vengono trattati temi di carattere strategico, come le prospettive della cooperativa, i dati di bilancio, i piani strategici. Questi temi d'ordine generale sono affrontati addirittura più spesso di quelli attinenti più strettamente alle materie sindacali, come salario orari, occupazione.

Nel complesso, dai dati emerge una realtà di rapporti piuttosto frequenti e intensi tra cooperative e rappresentanze dei lavoratori, rapporti che non si limitano alla costruzione del contratto di secondo livello, e alla sua manutenzione, ma si estendono ai temi delle strategie e delle prospettive delle imprese stesse, e non di rado si impegnano anche nella creazione di sistemi di welfare parallelo, particolarmente importanti in un fase di declino delle risorse e delle prestazioni dello stato sociale.

L'attenzione verso i problemi del lavoro non si limita, peraltro, all'ambito delle relazioni industriali.

E' interessante rilevare, ad esempio, che la duplice condizione di lavoratori e di soci, esistente in particolare nelle cooperative di produzione e lavoro, fa sì che nella maggioranza dei casi che abbiamo potuto osservare, nelle assemblee si trattino materie attinenti alle condizioni di lavoro, non soltanto quelle di più universale interesse, come il salario e i livelli occupazionali, ma anche materie più "specialistiche", come l'orario di lavoro e i rapporti di lavoro flessibili, il che configura una sorta di partecipazione "incrociata" tra l'ambito delle relazioni industriali che si occupa anche di questioni strategiche, e quello "sociale" che si occupa anche di problemi del lavoro, rafforzando, in questa forma originale, il livello della partecipazione dei lavoratori, soci e non, alla gestione complessiva dei problemi d'impresa. Per riassumere, insomma, nelle cooperative si viene informati, si partecipa e si discute dei problemi, sia strategici che riguardanti le condizioni di lavoro, in maniera frequente e diffusa.

L'attenzione per il lavoro viene infine confermata da quella parte della nostra indagine che riguarda un fenomeno che, per quanto abbiamo potuto rilevare, ha conosciuto una certa estensione nel sistema cooperativo, quello della costituzione di veri e propri gruppi d'impresе, nei quali imprese cooperative esercitano un controllo su aziende non cooperative.

E' interessante quindi rilevare che il "clima" cooperativo ha avuto sovente un effetto per dir così espansivo anche in queste aziende.

Dai risultati della nostra indagine si deduce infatti che le capogruppo tengono un atteggiamento sorvegliato nel rispettare e far rispettare i contratti di lavoro nelle imprese controllate, così che le differenze di trattamento tra lavoratori delle cooperative e delle non/cooperative quando vi sono, sono la conseguenza, semplicemente, delle differenze esistenti tra contratti di settori diversi.

Dai dati in nostro possesso risulta inoltre che il rispetto dei contratti implica anche un buon livello di ottemperamento agli obblighi informativi e di relazioni industriali contenuti nei contratti dei diversi settori, e che in taluni casi si cerca di dare il "segnale" della specificità cooperativa, attraverso incontri assemblee, iniziative, di tipo informativo e formativo, tendenti a far partecipare anche i lavoratori delle controllate al clima cooperativo.

Naturalmente, non è tutto oro quello che riluce, e la nostra indagine ha messo in luce anche le criticità che pure vi sono e che, alla fine, ci fanno vedere la partecipazione dei soci e dei lavoratori come ancora viva e vitale, ma un po' (come dire?) impallidita e per certi aspetti perfino un po' stanca, almeno rispetto ai valori della cooperazione, e alle attese stesse dei operatori, così come emergono dalla nostra indagine.

Per quanto riguarda la partecipazione sociale, emergono alcune criticità, che possono essere così enumerate.

- a) Esiste un problema di democrazia partecipativa nei momenti formali, che si esprime in una limitata partecipazione alle assemblee. Tale problema appare collegato a due aspetti in particolare, la dimensione della cooperativa e l'interesse a partecipare. Si possono definire due estremi, la grande cooperativa di consumo, nella quale il legame associativo è debole, e la partecipazione è spesso insufficiente, e la cooperativa di produzione e lavoro con un numero di soci limitato e quote sociali elevate, nella quale il legame associativo è forte, l'interesse a partecipare è massimo: in mezzo, varie tipologie, nel campione da noi considerato si può immaginare che vi sia un cinquanta per cento di partecipazione definibile "soddisfacente".

- b) Comunque vadano le cose quanto alla partecipazione “quantitativa”, le assemblee sembrano spesso avere un ruolo un po’ formale rispetto alle decisioni già assunte dal consiglio d’amministrazione. Ciò dimostra la buona qualità e l’autorevolezza delle leadership espresse dal “corpo” sociale, ma naturalmente testimonia anche la difficoltà dell’emergere della *voice* sociale in assemblee a volte pletoriche e/o non sufficientemente informate.
- c) Un terzo ordine di criticità riguarda il rinnovamento della leadership. Qui, i dati della nostra ricerca mandano segnali in parte contraddittori. Da un lato, la maggior parte degli interpellati afferma che vi è una rotazione delle cariche sociali, ma poi un buon numero ritiene necessario porre un limite al cumulo degli incarichi interni alla cooperativa. D’altra parte, nella maggior parte delle cooperative che abbiamo osservato nella nostra ricerca il membro con maggiore anzianità nel cda vi è insediato da oltre dieci anni, in alcuni casi da più di venti. L’esperienza è certamente un valore, nella guida di un’azienda, ed è probabilmente opportuno che la rotazione avvenga in maniera graduale. Dai dati ottenuti sembra però di capire che il ricambio, anche generazionale, della leadership, sia un problema abbastanza avvertito e solo in parte risolto, soprattutto nelle cooperative più “ricche” e per ciò stesso talvolta con maggiori difficoltà d’accesso.

Criticità emergono, ovviamente, anche nel “ramo” partecipativo connesso con le relazioni industriali. Abbiamo rilevato che qui l’attività è intensa e continua, oltreché gestita spesso con convinzione. Ma dall’indagine emerge anche una certa stanchezza e una certa delusione rispetto alla qualità dei risultati. Le aziende del campione esaminato dichiarano di ricercare un confronto ravvicinato con le controparti, di non ritenere che ciò sia d’ostacolo all’efficienza e alla competitività, ma, alla prova dei fatti, dichiarano poi che tutto questo ascoltare e consultare incide in realtà poco sulle decisioni aziendali, tanto da indurre a chiedersi se per caso non si stia verificando una sorta di scissione tra i momenti formali, gestiti e tollerati in nome di una sorta di dovere identitario del sistema cooperativo, e una concreta adesione, invece, alle prassi unilaterali/autoritarie oggi più in voga. Certo è che, se presi alla lettera, alcuni indizi che abbiamo raccolto segnalano comunque una certa stanchezza del sistema di partecipazione contrattuale, che sembra aver dato tutto ciò che poteva dare, ma aver in parte esaurito la sua “spinta propulsiva”. Se il sistema cooperativo è il letto di un fiume, e la corrente partecipativa che vi scorre si assottiglia e indebolisce, saranno le acque piuttosto torbide del “mare” delle relazioni industriali odierne a invaderne le rive.

Queste ultime osservazioni possono portarci ad avanzare alcune considerazioni conclusive. L’immagine di una partecipazione un po’ “impallidita” che emerge dalla nostra indagine pone ovviamente diversi interrogativi. Si tratta di un fenomeno fisiologico e irreversibile, un risultato inevitabile della forza d’attrazione delle leggi del mercato globale? Ovvero si tratta semplicemente del prodotto di una certa stanchezza del movimento cooperativo, di un certo allentamento della tensione sui “valori”, aggravato dalla crisi economica e dal complesso momento, politico e sociale, attraversato in questi anni dal nostro paese? Si tratta di domande a cui è difficile dare una risposta, e che comunque vanno al di là del nostro ambito di osservazione. Ciò che possiamo dire è che, probabilmente, il movimento cooperativo si trova oggi su un difficile crinale, e che le scelte che saranno compiute sono destinate a influenzarne forse stabilmente i percorsi e il destino.

Più limitatamente, la ricerca può aiutare a dare qualche indicazione sulle due “gambe” della partecipazione, quella “sociale” e quella di “relazioni industriali”.

Per quanto riguarda la prima, l’indagine ha messo in luce l’esigenza di potenziare forme di partecipazione “sociale” capaci di accrescere in maniera più decisa la partecipazione dei soci soprattutto laddove la debolezza dello scambio mutualistico sommata alle grandi dimensioni della platea sociale rendono difficile la partecipazione e rischiano di incentivare dinamiche piuttosto chiuse e autoreferenziali da parte dei vertici e del management.

Gli strumenti per fare ciò sono in certa misura già esistenti e praticati. Pre-assemblee con numeri ristretti e con informazioni tempestive e trasparenti sui temi in discussione. La selezione veramente democratica di gruppi dirigenti effettivamente espressi dalla base sociale e non cooptati. La diffusione di iniziative di formazione tanto per i soci che, soprattutto, per coloro che aspirano a ricoprire cariche sociali. La predisposizione di incentivi al “volontariato” sociale. La definizione di regole che prevedano un tetto di mandati nei consigli d’amministrazione. Una più precisa distinzione di ruolo tra compiti di direzione strategica e compiti di amministrazione e di gestione.

Per quanto riguarda la partecipazione da attuare attraverso gli strumenti delle relazioni industriali, vale la pena di ricordare quanto abbiamo notato, che cioè tali strumenti sono abbastanza regolarmente, e in qualche caso intensamente, utilizzati nelle aziende cooperative, ma con risultati molto disuguali.

Dare suggerimenti in questo campo non è meno difficile che per quanto riguarda la partecipazione “sociale”. Non si può non notare, infatti, che l’armamentario contrattuale in materia di informazioni, confronti, bilateralità, salario variabile, è ormai molto ampio e sicuramente “maturo”, nel senso che è assai difficile provare a immaginare qualche altro strumento di partecipazione più incisivo attuabile attraverso le tradizionali vie contrattuali, se non sfociando, come diremo tra breve, nel più vasto “mare” della partecipazione vera e propria.

Restando dunque nell’ambito degli strumenti esistenti, si deve dire che per produrre risultati positivi essi richiedono un impegno bilaterale, fortemente supportato da tenacia, trasparenza, capacità di convincimento, volontà di aiuto a superare le inevitabili differenze di approccio e di cultura tra i diversi interlocutori.

Tutto questo, che appartiene alla sfera dei comportamenti, dovrebbe poi rientrare in una più ampia decisione “strategica”, quella di dare maggior peso all’ambito delle relazioni industriali decentrate, aziendali e territoriali, sia diffondendo ulteriormente la contrattazione anche laddove essa non è presente, sia utilizzando le opportunità che il nuovo corso della contrattazione collettiva (si pensi ad esempio all’accordo interconfederale del 28 giugno 2011) offre ormai alla contrattazione di secondo livello. La contrattazione nazionale, che pure la maggior parte delle cooperative intervistate apprezza e sostiene, rappresenta infatti un insostituibile presidio per l’uniformità delle regole di base e anche il presupposto per una concorrenza leale, ma è soprattutto in ambito aziendale (o territoriale, a seconda dei settori e delle dimensioni aziendali) che possono realizzarsi quelle prassi e quegli scambi virtuosi che effettivamente concretizzano la partecipazione dei lavoratori. Ciò sembrerebbe particolarmente consigliabile in quei settori cooperativi nei quali (come la cooperazione di consumo) la partecipazione dei lavoratori fatica maggiormente a realizzarsi attraverso i canali “sociali” e, d’altra parte, la partecipazione più in generale dei soci incontra le difficoltà che abbiamo più volte sottolineato.

Detto questo, non si può ovviamente sottacere che la partecipazione, sia quella sociale che quella attuata attraverso gli strumenti delle relazioni industriali, incontra oggi difficoltà e ostacoli di natura ben più generale di quelli semplicemente attribuibili a fattori “tecnici” o comportamentali delle leadership cooperative. Chiedere ad amministratori e managers della cooperazione di tenere comportamenti “partecipativi” mentre gran parte del sistema dei rapporti di lavoro in Italia, e non solo, sembra incamminarsi verso tutt’altra direzione, è certamente importante, ma rischia di trasformarsi in una “mozione degli affetti” se non è accompagnato e sostenuto da più ampia e solida azione tendente a spostare il baricentro complessivo dei rapporti di lavoro verso direzioni compatibili con questa opzione.

Ci si può e ci si deve chiedere, a questo proposito, se le direzioni prese nell’ultimo decennio dalle relazioni industriali italiane fossero proprio le sole possibili, e, soprattutto, sarebbe anche il momento di abbozzare qualche bilancio. A partire dai primi anni di questo secolo, ma anche da prima, le relazioni industriali, indirizzate su questo soprattutto dalle organizzazioni imprenditoriali (tutte, o quasi) e dai governi, sono state dominate dal dibattito sulla flessibilità, che ha rappresentato una sorta di *fil rouge* capace di attraversare indenne stagioni e formule politiche diverse. Non è questa la sede per discutere di quella scelta, che ha certamente le sue giustificazioni e i suoi punti di forza. E’ legittimo chiedersi, tuttavia, al di là dei risultati prodotti in termini di efficienza e competitività del nostro sistema produttivo, se essa non abbia rappresentato una sorta di alibi per eludere alcune questioni di fondo e strutturali del nostro sistema di relazioni industriali che, all’ombra di quella discussione, ha visto in realtà cambiare e invecchiare le tradizionali forme e i tradizionali strumenti delle relazioni industriali, non solo la concertazione, ma anche il conflitto e la stessa contrattazione collettiva: mentre proprio la partecipazione, nei suoi molteplici aspetti, potrebbe essere un modo per cercare di riannodare i capi assai sfilacciati del rapporto tra capitale e lavoro.

Viene altresì da chiedersi se la scelta, compiuta una paio d’anni fa dalle parti sociali e dal governo, di “congelare” il dibattito sulla partecipazione, bloccando praticamente la discussione sulle proposte che giacevano in parlamento, sia stata saggia, o se non valesse invece la pena di aprire proprio su questo un dibattito e un dialogo sociale che, se non altro, aiutasse a prendere in considerazione il tanto evocato “modello tedesco” in tutti i suoi aspetti.

Un’iniziativa in questo senso da parte delle Centrali Cooperative, ormai sulla strada dell’unificazione, potrebbe essere non solo un forte “auto-aiuto” per mantenere vivo il senso e i valori della cooperazione, ma anche un importante contributo al rinnovamento delle politiche del lavoro nel nostro paese.