

Q

2.

La partecipazione: nuovo protagonismo o vecchia tendenza?

*Adolfo Braga**

1. Introduzione

Il contributo del presente saggio per la sessione tematica «La partecipazione aziendale in Italia», che la Fondazione Di Vittorio ha curato per i *Quaderni di Rassegna Sindacale*, si inserisce nel contesto più ampio delle analisi della partecipazione e dei conflitti politici e sociali che la caratterizzano. Il nesso esistente tra partecipazione e legittimazione del potere e del sistema politico non esclude che la stessa partecipazione rappresenti una forma di lotta che ha come oggetto del conflitto le disuguaglianze intrinseche nella società civile (Ceri, 1999).

La Fondazione Di Vittorio ha inteso dare risalto a questo tema con la consapevolezza che lo stesso si inserisce nel dibattito più ampio delle trasformazioni che interessano alcuni attori sociali, in particolar modo i sindacati, e che affonda il suo interesse verso le nuove forme di organizzazione democratica in senso partecipativo.

Più in generale, la partecipazione dei lavoratori alla vita dell'azienda rimanda a tre modelli: la partecipazione antagonista, quella collaborativa e quella integrativa. Con la prima, la modificazione radicale del rapporto di lavoro salariato è al centro dell'interesse. Quella collaborativa permette la possibilità di miglioramento della posizione socio-economica dei lavoratori senza mettere in discussione l'assetto istituzionale del capitalismo. Infine quella integrativa, che indubbiamente coinvolge i dipendenti alla vita dell'impresa.

Con la partecipazione non si escludono quelle forme di tutela del lavoro che si ispirano a una maggiore equità dei rapporti con l'impresa; mentre con la contrattazione collettiva ci si preoccupa maggiormente di pre-

* Adolfo Braga è docente nell'Università di Teramo e responsabile dell'Area Formazione sindacale dell'Associazione Bruno Trentin.

sidiare alcune condizioni economiche per tutelare i lavoratori, lasciando invariate le responsabilità delle decisioni dell'impresa (Baglioni, 1995). Dall'incrocio tra partecipazione e contrattazione collettiva prende forma la democrazia industriale, che consente ai lavoratori di partecipare, insieme ai datori di lavoro, a organi formalizzati che definiscono sia le condizioni di lavoro sia le decisioni dell'impresa (Nutti, 1991).

Questo contributo vuole ripercorrere le tappe della partecipazione dei lavoratori nel sistema delle imprese, a partire dalle tensioni legate all'estensione dei meccanismi democratici al mondo economico, nata all'interno del movimento operaio. Un'ipotesi iniziale ha ispirato questo lavoro: quella che la partecipazione incisiva dei lavoratori va ripensata, distinguendo analiticamente i concetti di «coinvolgimento» e di «partecipazione». La quota crescente di lavoro «fluttuante» rende i lavoratori più distanti emotivamente dall'azienda, quindi meno interessati a dinamiche di coinvolgimento decisionale. Una soluzione potrebbe essere quella che passa attraverso la riscrittura delle regole in materia di struttura contrattuale, incentivando percorsi di partecipazione che vedano forme di decisione congiunta tra le parti. Per rendere possibile questa soluzione è necessario un massiccio investimento culturale sulla partecipazione dei lavoratori, che veda complessivamente coinvolti i diversi soggetti di questa arena sociale.

2. Le tappe della partecipazione dei lavoratori

Le ragioni che spingono a mettere le lenti periodicamente sulla «partecipazione dei lavoratori» sono da rintracciare in un fenomeno che, per sua caratteristica, è soggetto a continuità e discontinuità, perché indubbiamente legato al rapporto ambivalente tra il potere e il cambiamento (Accornero, 1992). Nel periodo più maturo del fordismo la partecipazione assume un ruolo determinante, supportata anche da una legislazione innovativa di sostegno, come nel caso della codecisione tedesca. Con l'avvento del post-fordismo i modelli di organizzazione del lavoro si ridimensionano, e nei fatti viene meno l'esperienza che aveva visto interventi e controlli dei lavoratori sugli stessi modelli (Carrieri, 2008), senza trascurare la vastità e la profondità dei mutamenti che stavano intervenendo sul terreno della globalizzazione e dei paradigmi socio-tecnici della produzione.

Certamente il Novecento è stato il secolo nel quale la predominanza

dell'impresa industriale ha reso possibile percorsi di reale impegno dei lavoratori su questo terreno, perché consentiva un'organizzazione collettiva per intervenire sulle disuguaglianze, anche per farne conoscere i valori sottostanti.

La partecipazione dei lavoratori rimanda a un concetto che allude alla capacità e all'opportunità che i dipendenti – spesso attraverso le loro rappresentanze sindacali – influenzino le tradizionali prerogative manageriali limitandone la discrezionalità, tentando di costruire un argine allo strapotere imprenditoriale sul versante dell'esercizio del potere direttivo-organizzativo (Ghezzi, Romagnoli, 1989). Quando il potere della proprietà retrocede di fronte al lavoro si registra il passaggio dalla centralità dei poteri e dei diritti dell'imprenditore alla centralità del lavoro, visto nell'ottica dei lavoratori (D'Antona, 1980).

In una sfera più economica, la partecipazione presuppone un'arena composta dai diversi attori del processo produttivo, che possono contribuire alle decisioni in proporzione alla misura in cui sono coinvolti negli esiti delle decisioni stesse (Albert, 2003). In definitiva, la partecipazione rappresenta la valorizzazione del lavoro che promuove la dimensione umana del lavoratore, la riduzione della sua alienazione e della sua emancipazione.

Se si tende a una maggiore «democrazia industriale», non bisogna a priori escludere quelle forme di partecipazione che si preoccupano di far progredire un clima di condivisione tra le parti, che eliminano il ricorso alla conflittualità e guardano a caratteristiche cooperative. Questa opzione, pur in presenza di molti elementi positivi e accettabili, rischia di essere riduttiva. La partecipazione, come modello incisivo, presuppone un ruolo più attivo dei lavoratori nelle decisioni che riguardano la vita delle imprese, senza escludere quegli ambiti di azione di portata strategica per introdurre e governare le innovazioni (Leonardi, 2012).

La «partecipazione incisiva» trova ispirazione in istanze di lungo periodo del movimento sindacale, in direzione della riduzione delle asimmetrie nei confronti delle controparti: includendo lo stesso potere manageriale e lo stesso percorso decisionale. Non si tratta di un'istanza astrattamente radicale o anticapitalista, perché essa corrisponde a un'estensione della sfera di attribuzioni della democrazia, che trova riscontro anche nel pensiero classico della politologia più avvertita (si veda, ad esempio, la proposta di «democrazia economica» di Dahl, 1985).

Ora si tratta di mettere a fuoco se esistano i presupposti, all'interno del quadro di regole esistenti, per configurare una governance più aperta e democratica delle aziende. Oppure non sia il caso di immaginare alcune sperimentazioni che aiutino a dettare norme generali più vicine a questa ispirazione: non dimentichiamo che nel nostro paese non mancano le esperienze di origine contrattuale, anche se spesso frammentarie e incoerenti; quello che manca sicuramente è un quadro legale condiviso.

Non vi è dubbio che negli attori collettivi esistano scetticismi non dichiarati, se non aperta ostilità verso questa prospettiva. Si tratta di capire se l'impostazione della «partecipazione incisiva» può aiutare a superare alcune incrostazioni. Quello che può aiutare un'evoluzione è una proposta che mostri che le convenienze in gioco non investono solo i lavoratori, ma si muovono su una scala più ampia.

È naturale, infatti, che l'interesse principale a sviluppare questo obiettivo si trova all'interno del perimetro del mondo del lavoro. Un interesse non solo a proteggersi meglio, ma ad avere più voce in capitolo (si veda in tal senso Bordogna, Guarriello, 2003). Va anche ricordato che i lavoratori sono più attenti ai risultati dei diversi approcci di democratizzazione delle imprese, invece i sindacati agli strumenti e alle tecniche con cui favorire questo avanzamento. I protagonisti della partecipazione più strutturata sono in generale i «competenti» (sindacalisti e tecnici di ambo le parti). Sarebbe dunque importante trovare anche modalità di coinvolgimento dell'insieme dei lavoratori.

3. Le prospettive del rapporto tra impresa e partecipazione

La partecipazione alle decisioni d'impresa, sotto la forma della democrazia industriale, deve appoggiarsi a un'idea di partecipazione politica intrisa di fondamenti sociali. Secondo questa interpretazione è necessario sottoporre l'impresa a un controllo sociale dal basso, che superi le strutture decisionali di tipo gerarchico. Chiaramente questo approccio trascura il dato che l'impresa produttiva per funzionare necessita di una preminenza della logica imprenditoriale dell'efficienza e della razionalità tecnica (Eisfeld, 1976).

Le associazioni datoriali, com'è noto, manifestano una tradizionale ostilità verso la definizione di procedure legali in materia di partecipazio-

ne, perché le vedono come un vincolo non sopportabile. In questo caso il profilo che può incentivare un atteggiamento diverso è quello di una partecipazione che aiuta a incrementare i risultati aziendali. La partecipazione serve ad aumentare il coinvolgimento intelligente dei lavoratori, e anche le aziende ne traggono beneficio.

Ma questo ragionamento vale anche in chiave sistemica. Perché è un interesse generale favorire meccanismi di partecipazione più strutturati? Perché essi aiutano a usare in modo più pieno ed efficiente il capitale umano disponibile. Inoltre consentono di limitare le logiche della massimizzazione a breve che, in nome del rendimento immediato, sottoutilizzano il potenziale di innovazione incrementale a disposizione del sistema produttivo.

Le forme più classiche della democrazia industriale prendono in considerazione i diritti di informazione e i diritti alla consultazione, la codecisione, la codeterminazione e la sua variante della cogestione. Con questi diritti le due parti possono addivenire a un confronto su tali dati e spiegazioni. In questo modo si realizza quella forma di codecisione che agevola le relazioni fra le parti attraverso l'impresa e i consigli (di impresa, di fabbrica o di organismi simili, *works councils*) (Molesti, 2005). Non è esclusa in alcuni casi l'organizzazione di organismi congiunti, soprattutto per quei casi che rimandano a interessi comuni, come per la formazione professionale.

Con la codeterminazione la partecipazione dei lavoratori alle decisioni d'impresa trova la sua attuazione con la presenza di rappresentanti dei lavoratori agli organi ad hoc istituiti. Il consiglio di sorveglianza, nel caso dell'esperienza tedesca (*Mitbestimmung*), include un numero di membri secondo la dimensione dell'impresa ed è vincolato da provvedimenti legislativi, a differenza di altre esperienze dove questo vincolo è opzionale.

4. Perché i consigli di sorveglianza

Per i consigli di sorveglianza si fa riferimento all'esperienza tedesca di codecisione, la quale consiste proprio nell'istituzione per via legislativa di questo organismo di vigilanza, a composizione (quasi) paritaria tra rappresentanti degli azionisti e dei lavoratori. Esso è un vero e proprio organo formale della società per azioni, che in Germania è organizzata in

una struttura «dualistica» (invece che «monistica», basata sul consiglio d'amministrazione): la direzione, che svolge funzioni esecutive, e il consiglio di sorveglianza, che controlla e partecipa all'indirizzo strategico delle imprese con più di 2 mila dipendenti. È evidente che questa denominazione, ma anche i poteri connessi, hanno un senso dentro quello specifico assetto normativo della società per azioni: in passato ben differente da quello italiano, oggi non così dissimile almeno sotto il profilo dei principi generali.

È possibile introdurre l'uso di questa formula a proposito dei possibili percorsi italiani? In questo caso se ne usa il valore evocativo per indicare uno dei punti più alti raggiunti storicamente nell'ambito della partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali d'impresa. Quello che in passato era stato visto in Italia come «troppo poco», ora appare come «abbastanza», in quanto configura una sostanziale bilateralità; tra rappresentanti dell'azionariato e rappresentanti dei dipendenti nella costruzione delle politiche dell'impresa.

È questo il tratto caratterizzante del modello tedesco che si può riprodurre, con meccanismi diversi, in altre realtà: che non è possibile decidere in azienda senza avere anche il consenso dei dipendenti. Quindi consigli di sorveglianza non come involucri, ma come sostanza dell'approccio, più incisivo possibile, alla partecipazione dei dipendenti. Si può usare un'altra terminologia e un'altra definizione, ove risultino più appropriate, purché si salvaguardi appunto il dato di fondo della bilateralità, intesa come pari opportunità per i rappresentanti del lavoro.

5. Un nuovo approdo per l'Italia

Non è la prima volta che in Italia si parla di regole in materia di partecipazione. Anzi, una spinta in questa direzione ha registrato in passato ondate cicliche e assestamenti più o meno insoddisfacenti. La richiesta di istituire organismi bilaterali in direzione di una partecipazione incisiva nasce proprio da qui. Dalla storia dei tentativi e delle esperienze condotte in passato. Ma anche dall'esigenza di superarli in una cornice più sistematica e più convincente.

La storia della partecipazione all'italiana ha preso le mosse, più di trent'anni fa, dall'abbozzo di una democrazia industriale fondata sulla via

contrattuale. Lo strumento di questa via, che rifiutava come limitante l'intervento legislativo, fu la prima parte dei contratti nazionali, che designava e regolava i diritti d'informazione.

Per quanto generoso, quell'abbozzo è risultato poco concludente. Ha aperto una breccia nelle tradizionali prerogative manageriali. Ma non ha costruito una cultura più bilaterale delle relazioni tra le parti, tanto per l'inadeguatezza dello strumento (le parti si assediavano, ma non cooperavano) quanto per la persistenza di aspettative palingenetiche legate all'uso movimentista delle informazioni.

L'esigenza di superare questi limiti fu avvertita dalla Cgil, che già nel 1979 elaborò la proposta di «piano d'impresa», destinata a non essere realizzata. Un'ipotesi che rimaneva comunque dentro un quadro prevalentemente contrattualista-conflittuale. Da questa cornice si è usciti attraverso il protocollo Iri (1984), che ha portato all'introduzione (in molti gruppi delle partecipazioni statali) di commissioni miste, a presenza paritetica di rappresentanti dell'azienda e del sindacato, cui venivano imputate informazioni preventive, a fronte delle quali veniva espresso un parere obbligatorio.

Al di là del suo significato simbolico – l'accettazione del sindacato, in una fase in cui erano molto forti le spinte anti-union – si conviene generalmente che anche in questo caso non si sia realizzato il decollo di logiche di partecipazione. Il sindacato non è stato escluso, ma le parti non sono state capaci di dare vita in realtà a meccanismi, e più ancora a prassi, effettivamente bilaterali.

Il clima e gli stessi modelli negoziali sono cambiati dalla fine degli anni ottanta, quando anche molte aziende private hanno introdotto organi di tipo partecipativo, generalmente consultivi. In particolare si sono diffuse commissioni miste, spesso paritetiche, con il compito di occuparsi di materie e aspetti, anche molto diversi, della vita aziendale (dall'organizzazione del lavoro alle mense, agli inquadramenti e alla formazione).

La proposta di consigli di sorveglianza si colloca lungo questo nuovo filone di esperimenti partecipativi, caratterizzati dall'interesse crescente del mondo imprenditoriale a coinvolgere attivamente i lavoratori nel processo e negli obiettivi produttivi. A questa tendenza emergente ha cercato di dare una risposta la Cgil, introducendo l'obiettivo della «co-determinazione» tra quelli centrali del suo congresso del 1991. Codeterminazione con la quale si deve intendere, appunto, l'orientamento verso

meccanismi partecipativi costruiti su un alto grado di fiducia e di bilateralità tra le parti.

Il protocollo triangolare del 23 luglio 1993 ha introdotto un tassello prima assente nel nostro sistema: regole del gioco stabili e incentivi alla cooperazione tra le parti. In questo modo si è creato un retroterra più favorevole al consolidamento delle prassi di partecipazione. E sicuramente, negli anni novanta, ha assunto maggiore consistenza un duplice fenomeno: la crescita quantitativa di modelli di partecipazione, attivati dalla contrattazione decentrata; la loro collocazione potenziale nella fascia medio-alta di una scala ideale di partecipazione, quindi la loro evoluzione sotto il profilo qualitativo.

Perché allora emerge l'ipotesi dei consigli di sorveglianza, o di un'istanza codecisionale, dentro un quadro che è stato in movimento, ma che oggi appare più stagnante? Proviamo a enumerare alcune ragioni. Intanto è cambiato lo scenario rispetto a quello della «democrazia industriale» degli anni settanta. Allora erano i sindacati a chiedere più partecipazione, ora sono le imprese a rivolgere a lavoratori e sindacati richieste che si muovono in quella direzione, ma che sono chiaramente connesse alle istanze di miglioramento della qualità e delle performance d'impresa. Non c'è una domanda prioritaria di democrazia, ma quella di impegno intelligente. Ovviamente questo cambiamento non oscura il dato di fondo – ricordato sopra – che nell'era della globalizzazione si richiede ai lavoratori una condivisione, che può essere innalzata fino a soglie decisionali, anche con lo scopo di ridurre le insicurezze che questo scenario tende a riprodurre.

Questa fase si caratterizza per la rapidità delle innovazioni su scala globale, ma anche per la loro eterogeneità e instabilità. In particolare, si può dire che in passato si sia delineata troppa varietà nei modelli adottati e perseguiti di partecipazione; un insufficiente consolidamento, tranne alcuni casi, degli esperimenti messi in campo; e un'inadeguata e ineguale loro distribuzione su scala territoriale (influenzata da fattori locali e dalle stesse dimensioni d'impresa). Inoltre la ricerca, da parte delle imprese, di sempre maggiore coinvolgimento nel processo produttivo apre opportunità prima imprevedute. Alla comune esigenza di rafforzare l'efficienza aziendale si può accompagnare anche uno spazio di democrazia, con un maggior peso dei rappresentanti dei lavoratori nel processo decisionale.

Accanto alla dimensione della cooperazione prende forma quella di una

ridefinizione in senso più aperto delle prerogative manageriali. Anche se non possiamo nasconderci come la competizione globale spinga anche in direzione di approcci più verticali e di un rilancio implicito del dominio manageriale. Non è quindi solo e tanto in questione l'acquisizione di nuovi diritti, come quello di ricevere informazioni strategiche e preventive rispetto alle decisioni esecutive (aspetti già in sostanza contenuti nel protocollo Iri). Ma è in gioco la costruzione di una vera bilateralità nei comportamenti: l'accettazione del sindacato non come partner occasionale e obbligato, ma come una risorsa per migliorare le decisioni e i loro esiti.

In questo senso l'idea dei consigli di sorveglianza è un'innovazione che serve a superare i limiti del passato: consentendo che azienda e sindacato si incontrino ad alto livello in sedi diverse da quelle negoziali, muovendosi secondo la logica della ricerca della reciproca convenienza. In questo senso alcuni segnali vi sono già stati, anche se senza grandi conseguenze pratiche. Per più di un decennio è risultato di ampia portata, anche nei risvolti simbolici, quanto avvenuto alla Zanussi, nella quale il consiglio di sorveglianza, istituito dietro questa spinta, ha ricevuto piani e informazioni prima che venissero sottoposti al consiglio d'amministrazione.

Al di là delle forme prescelte questa si configura come la strada da battere. La costruzione di una sede di alto livello, composta da soggetti fortemente rappresentativi e competenti, che opera a ridosso del consiglio d'amministrazione (o comunque dei soggetti deliberativi) e degli oggetti di maggiore portata. Un equivalente funzionale del prototipo tedesco, capace di aggiornare il lessico della bilateralità.

6. Alcune considerazioni conclusive

In definitiva è possibile, nel rispetto delle norme esistenti, incamminarsi sulla strada che porta a dotare di strumenti più definiti l'idea della partecipazione incisiva. Non sembra facile aggregare un consenso adeguato a questa prospettiva, data l'ostilità diffusa tra gli imprenditori. Uno dei presupposti per rafforzare questa ipotesi è quello di trovare soluzioni che appaiano convenienti anche al mondo dei datori di lavoro e delle aziende. Ma un altro presupposto altrettanto rilevante consiste nella ricerca di soluzioni condivise, e non solo nominali, all'interno del movimento sindacale.

Come è noto, l'utilizzazione di uno schema duale che prevede un or-

gano di vigilanza è attualmente apprezzata soprattutto dalla Cgil, che in passato si era attestata sulla via contrattuale alla partecipazione. Una qualche traduzione dello schema tedesco non può lasciare insensibile la Uil, che si è sempre collocata su quel solco e per prima ne ha apprezzato le potenzialità. Diverso è il caso della Cisl, che anche di recente ha manifestato la sua preferenza verso la «partecipazione finanziaria», e ha sempre espresso attenzione verso l'azionariato dei dipendenti, senza trascurare i diritti dei singoli azionisti-lavoratori. Questo approccio si è sempre mescolato più tradizionalmente con l'aspirazione a una presenza nelle sedi che pesano, e un'attenzione ai processi che riguardano la sfera economica più ampia. Non è casuale che la Cisl sia risultata in passato più reattiva alle suggestioni della partecipazione economica a larga scala (Piano Meidner e traduzione italiana del Fondo di solidarietà), che configuravano una particolare declinazione di democrazia economica, tarata su fondi collettivi di investimento.

Sembra per questo opportuno ragionare al di fuori di un approccio modellistico. Le organizzazioni tutte condividono, con accenti diversi, l'esigenza di un rafforzamento dei meccanismi di partecipazione, anche se sono colpevoli di averne trascurato l'implementazione dei principali strumenti contrattuali e di non averne curato la rilevanza nell'agenda degli attori collettivi. Dobbiamo ritenere che sia largamente strumentale la polemica contro il permanere di culture conflittualiste nella Cgil a detrimento della possibile esplorazione di opportunità partecipative. È vero che alcuni segmenti del mondo Cgil (quelli più orbitanti nel pianeta Fiom) siano ancora attestati su posizioni antagoniste, ma è più di un ventennio che la Cgil ha scelto l'opzione della partecipazione incisiva, che non è quindi ridicibile a mera collaborazione.

Specularmente le scelte cislino non possono essere derubricate al rango di una semplice cooperazione subalterna, perché esse contengono sempre il riferimento alla valorizzazione della persona-lavoratore. Quello che è in gioco, e su cui gli attori sono chiamati a interrogarsi, è un compromesso di alto profilo, idoneo a trovare una sintesi funzionante tra le diverse tradizioni e la pluralità dei punti di vista esistenti su questa materia. Se ragioniamo sulla base di una maggiore influenza sugli organi societari (e sulla logica d'azione che ne deriva), non appare in dubbio che a partire da questo obiettivo comune si possa trovare la strumentazione più adatta in cui tutti gli interlocutori possano riconoscersi. È possibile

ragionare, secondo un approccio incrementale, su modalità che diano corpo sia all'idea di una rappresentanza collettiva degli azionisti lavoratori sia a quella di una vigilanza sulle decisioni strategiche.

Il punto su cui ragionare riguarda la sostanza dell'assetto che si intende promuovere. In questo senso la priorità non va attribuita al modello, ma alla funzione prevalente cui tendere e da affermare. E questa funzione può essere riassunta nei termini della costruzione, mediante una qualche bilateralità, di una logica di lungo periodo nelle decisioni d'azienda che facciano prevalere un interesse di sistema (allo sviluppo, alla crescita locale, alla non distruzione di risorse), un interesse comune da elaborare insieme tra i diversi attori, rispetto agli interessi delle parti o di singoli pezzi. Quindi, quali che siano le forme prescelte, il punto cruciale è quello di trovare sedi istituzionali che facciano da involucro a questo percorso bilaterale: o forse dovremmo dire «multilaterale», tenendo in conto i numerosi angoli visuali degli *stakeholders*.

Piuttosto, un tema di ulteriore approfondimento riguarda la possibilità di diffondere questo spirito cooperativo anche nelle imprese minori, che sono il cuore del nostro apparato produttivo, per le quali non è immaginabile il volano di istituzioni formali. Questa diffusione a cascata di elementi di codeterminazione appare come uno dei punti di forza, e di reale radicamento della partecipazione «viva», all'interno dell'esperienza tedesca (Treu, 1989).

Spetta primariamente agli attori sindacali uno sforzo di fantasia e di mediazione, che non appare fuori portata. La sintesi che ne deve conseguire deve essere capace di attivare il meglio di tutte le nostre culture sindacali: cosa che si presenta come un requisito necessario per la riuscita della «partecipazione incisiva». Rispetto al passato, una carta in più è anche offerta dalla presenza in Parlamento di un quadro di proposte legislative in materia più ricco e articolato, anche caratterizzate da interessanti convergenze trasversali. Alcune di queste proposte hanno come obiettivo quello di riconoscere e legittimare le diverse esperienze aziendali di partecipazione attualmente in corso. Si tratta di un intento lodevole che ha un buon grado di realizzabilità, oltre che di avanzamento rispetto a quanto fin qui accumulato.

Il ragionamento condotto fino a questo punto ci porta anche a considerare importante non limitarsi a uno sforzo di razionalizzazione. Alla partecipazione in Italia occorre qualche passo ulteriore che renda evi-

denti a tutti gli attori le potenzialità della cooperazione e i benefici che ne possono derivare, e perché sia preferibile incamminarsi su una strada decisionale più bilaterale. Insomma, sembra importante delineare meccanismi e sedi che vadano oltre l'informazione e la consultazione, iniziando a costruire uno spazio aperto a elementi di codeterminazione tra i soggetti in campo. Questa opzione appare attualmente più necessaria che in passato. Si è diffusa la consapevolezza dei limiti delle precedenti esperienze italiane in materia.

Nello stesso tempo è divenuta più chiara anche al grande pubblico la grave lacuna italiana della mancanza di sostegni formali e legali alla partecipazione dei lavoratori, che possano consentire di limitare gli eccessi di discrezionalità manageriale. Dunque, più che in passato, l'esigenza di una partecipazione incisiva è avvertita in modo diffuso. E forse più che in passato sono presenti proposte e suggestioni che meritano di essere raccolte e tradotte operativamente.

Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (1992), *La parabola del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- Albert M. (2003), *Il libro dell'economia partecipativa*, Milano, Il Saggiatore.
- Baglioni G. (1995), *Democrazia impossibile? I modelli collaborativi nell'impresa: il difficile cammino della partecipazione tra democrazia ed efficienza*, Bologna, Il Mulino.
- Bordogna L., Guarriello F. (a cura di) (2003), *Aver voce in capitolo. Società europea e partecipazione dei lavoratori nell'impresa*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Carrieri M. (2008), *La partecipazione oscillante: il lavoro nell'impresa*, in *Partecipazione e Conflitto*, Milano, Franco Angeli.
- Ceri P. (1999), *Partecipazione sociale*, in Istituto dell'Enciclopedia Italiana, *Enciclopedia delle scienze sociali*, vol. VI.
- Dahl R.A. (1985), *Preface to Economic Democracy*, Cambridge, Cambridge University Press [trad.it. (1989), *La democrazia economica*, Bologna, Il Mulino].
- D'Antona M. (1980), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Enciclopedia Giuridica Treccani*, II, Diritto del lavoro.
- Eisfeld R. (1976), *Il pluralismo tra liberalismo e socialismo*, Bologna, Il Mulino.
- Ghezzi G., Romagnoli U. (1989), *Il rapporto di lavoro*, Bologna, Zanichelli (IV ed.).
- Leonardi S. (2012), *Democrazia industriale come correttivo al sistema di disegualanze*, in Gianni A., Garibaldi F., Garcia A., Giaccone M., Leonardi S., Squarcina S. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori all'impresa*, Roma, Fondazione Cercare Ancora.

- Molesti R. (2005), *Impresa e partecipazione. Esperienze e prospettive*, Milano, Franco Angeli.
- Nuti M. (1991), *Democrazia economica: mercato, politica e partecipazione*, in AA.VV., *Il progetto democrazia economica*, Associazione Essper, 3.
- Treu T. (1989), *Cogestione e partecipazione*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 4.