

Tra pendole e algoritmi. Il tempo del lavoro e della cooperazione.

Michele Morrocchi – Ufficio politiche del lavoro, relazioni industriali e previdenza. Legacoop Nazionale

Quando Michele De Rose mi ha invitato a questa due giorni preannunciandomi il tema del mio intervento i sentimenti che mi hanno colto sono stati, fascino, lusinga e terrore. Sono infatti rimasto affascinato che un'organizzazione come la vostra organizzi un appuntamento apparentemente così distante da quello che quotidianamente facciamo e tuttavia, in realtà così necessario per fare bene quello che facciamo. Lusingato, perché avete chiesto proprio a me di intervenire su tematiche così importanti e profonde. Terrorizzato, perché il rischio di perdersi, di dire banalità o peggio sciocchezze è altissimo. Quello che proverò dunque a fare nei prossimi minuti è tracciare alcune immagini, macchie di colore che si proveranno a trasformare in disegno sfumato ma sensato; suggestioni sul tema del tempo, del suo rapporto con la nostra società, con la tecnologia e con il lavoro e della cooperazione come alternativa possibile. Se il risultato di questo girovagare assomiglierà ad un'opera di un macchiaiolo o ad un pessimo Pollock lo deciderete voi al termine di questo intervento.

Per registrare il tema introduttivo di *Time*, quarta traccia del lato A di *The Dark side of the Moon*¹ dei Pink Floyd, l'allora giovane tecnico degli studi di Abbey Road, Alan Parsons², raccontò di aver registrato il ticchettio di orologi e le singole sveglie in funzione, che compongono il fragoroso suono d'annuncio del brano, registrando suono per suono in un negozio di antiquariato di Londra. I singoli nastri, tagliati e incollati con lo scotch, furono sincronizzati facendoli suonare contemporaneamente in fase di registrazione.

Non sappiamo quanto tempo ci impiegò tra l'inverno del 1972 e la primavera del 1973 in cui uscì il disco, ma possiamo immaginare che non bastarono poche ore. Oggi per fare tutto quello, bastano poche istruzioni digitate sulla tastiera di un normale PC ad una piattaforma di intelligenza artificiale. Non serve nemmeno uscire di casa. Non serve neanche avere un orologio in casa.

Abbiamo, sulla carta, risparmiato un sacco di tempo.

Eppure se ci domandiamo se abbiamo ben utilizzato, o meglio se lo abbiamo utilizzato meglio per tutti, quel tempo risparmiato; oppure se quel risparmio di tempo ha costituito un aumento della creatività e della qualità di ciò che produciamo, qualche dubbio ci viene.

¹ The Dark Side of the Moon è l'ottavo album in studio del gruppo musicale inglese Pink Floyd, pubblicato il 1° marzo 1973 negli Stati Uniti e il 16 dello stesso mese nel Regno Unito, fu un successo incredibile con oltre 50 milioni di copie vendute.

² Alan Parsons, Londra 20 dicembre 1948, è un musicista, produttore discografico, ingegnere e tecnico del suono britannico. Accanto alla carriera di tecnico del suono per, tra gli altri, Beatles e Pink Floyd, negli anni settanta intraprenderà la carriera di musicista fondando con Eric Woolfson il gruppo progressive The Alan Parson Project.

Partiamo da questo secondo aspetto e chiamiamo in soccorso della nostra tesi Marx. Non Karl ma W. David Marx, tra le altre cose critico culturale del New York Times, che nello scorso novembre ha pubblicato *Blank Space: A Cultural History of the Twenty-First Century*³. Il libro, che è oggetto di una ricca discussione oltreoceano, parte da una constatazione abbastanza semplice ed evidente.

Se mettiamo a confronto la produzione artistica, in particolare le cosiddette avanguardie, dei primi 25 anni del XX secolo rispetto al primo quarto del XXI secolo il paragone appare impietoso per i nostri anni. Pittura, musica, letteratura, nessuna arte sopravvive al confronto. E a poco valgono, ahinoi, confutazioni rispetto a guerre ed epidemie che caratterizzarono il secolo breve, visto che anche questo si candida ad essere piuttosto turbolento.

Tornando al libro di Marx, il confronto prosegue sulla musica andando però all'ultima parte del secolo conclusosi 26 anni fa. Quanto nel 1991 uscì *Ten*, il primo disco registrato per una major dai Pearl Jam, questi registrarono un video dal primo singolo estratto: *Jeremy*. Il video, come il brano e il disco, ebbe un successo incredibile che costò al gruppo di Seattle una reprimenda fortissima da parte della cosiddetta scena alternativa, tanto che il front man del gruppo Eddie Vedder promise di non realizzare più alcun videoclip.

L'accusa di essere "commerciale" era una delle offese più pesanti che si potesse fare ad una band degli anni '90, non solo a Seattle.

Cosa è accaduto dopo? Per Marx quello che abbiamo vissuto è stato uno spazio vuoto (il Blank Space del titolo⁴) in cui «la cultura ha prosperato come veicolo per l'intrattenimento, la politica e il profitto, ma a scapito della pura innovazione artistica».

Questa "mercificazione" vale solo per l'arte o meglio per l'espressione artistica? Probabilmente no. L'accelerazione al profitto e al merito individuale di questi anni non è qualcosa che ha a che fare solo con i ragazzi che provano a "sfondare" installando Garage band sui loro PC; è un tema pervasivo che ha accompagnato anche l'etica del lavoro negli ultimi 30 anni, in contemporanea, a quello che una volta definivamo "reflusso", ovvero una progressiva individualizzazione delle nostre società, un attacco sistematico ai cosiddetti corpi intermedi e una narrazione del successo e dell'imprenditore che si fa da sé, combinata con l'apologia dell' "eccellenza", a cui ha corrisposto l'oblio, o peggio la censura, degli "ultimi" o di chi fallisce, andando ben oltre al concetto di fallimento legato all'etica protestante e lo sviluppo capitalistico di cui parlava Weber⁵.

Questa rincorsa alla ricchezza ha funzionato? Limitiamoci, per rispondere, pure al solo nostro Paese.

³ W. David Marx, *Blank Space: A Cultural History of the Twenty-First Century*, New York, Londra, Penguin Putman, 2025.

⁴ Blank space è anche un evidente riferimento al titolo di uno dei maggiori successi dell'artista Taylor Swift presa a modello nel libro come uno degli esempi dell'enorme "successo per il successo" degli ultimi anni.

⁵ Max Weber, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Milano, Rizzoli, 1991 (ed.or. 1905)

A parte i pochi che si sono molto arricchiti, abbiamo società più prospere, non dico giuste che va da sé, ma in cui si produce più ricchezza o più eccellenza? A giudicare dai dati sui redditi e sulle produttività pubblicati da ISTAT anche per il 2025, direi di no.

Pochi fortunati, non certo un sistema in grado di sostenere e far crescere l'economia di un Paese.

Di contro questo modello ha creato un rigetto del lavoro inteso come valore.

In un piccolo, ma denso, libro della collana de il Mulino dedicata alle parole⁶, Stefano Massini, riesce a raccontare meglio di un sociologo, come sia cambiato il nostro rapporto con il lavoro, dunque anche l'etica del lavoro.

Racconta Massini che ai tempi in cui si giocava al totocalcio, qualcuno forse se lo ricorda, c'era uno spazio sul retro della schedina per inserire i dati del "vincitore". Ebbene pare che all'inizio molti compilassero davvero quelle caselle, tanto che una trasmissione della RAI andò a ricercare queste persone, altri tempi e altra privacy, per chiedere loro cosa avrebbero fatto con i soldi di una eventuale vincita. Ebbene la maggior parte di questi intervistati li avrebbe usati per "mettersi in proprio", per un miglioramento lavorativo. Oggi il totocalcio non esiste più sostituito anche, nota sempre Massini, da una lotteria che si chiama "in vacanza per tutta la vita".

Se oggi faticiamo, noi imprese, a trovare lavoratori c'è certo innanzitutto un tema salariale, c'è un tema di casa, servizi alle famiglie, welfare, ma c'è anche un tema valoriale rispetto al lavoro.

Non è questione di giudizi su questo (io personalmente penso che ci sia anche del buono in una visione diversa del lavoro) ma è questione, per chi fa il nostro mestiere, di pensare e disegnare un mercato del lavoro che rifletta tutto questo, talvolta tenti anche di correggerlo, di tenerne conto nel nostro agire, nella contrattazione nazionale come nei tavoli aziendali.

Probabilmente, con Michele e Andrea ce lo siamo detti più volte nelle nottate di trattativa di rinnovo del CCNL merci, non siamo le persone più adatte per parlare di diritto al distacco e conciliazione dei tempi di vita lavoro, ma comunque dobbiamo continuare a dare "buoni consigli" non potendo dare "il buon esempio".

Quando sono entrato in cooperativa, una grossa cooperativa di logistica fiorentina, era ancora vivo un modello in cui il socio lavoratore entrava in cooperativa all'inizio della sua attività professionale e, se non c'erano problemi, arrivava fino alla pensione. Quando sono andato via 6 anni dopo per venire in Legacoop, il tema del turnover nei magazzini era ai primissimi posti delle preoccupazioni dell'ufficio del personale.

Per la cooperazione questo tema, questo cambiamento, non è "solo" un tema di organizzazione del lavoro, di come affrontare il mismatch occupazionale, come ogni altro tipo di impresa; per la cooperazione questo è un problema di sopravvivenza.

⁶ Stefano Massini, Lavoro, Bologna, il Mulino, 2016.

Cosa vuol dire un tempo medio in cooperativa che si accorcia rispetto al principio fondativo dell'intergenerazionalità della cooperativa?

Per noi trovare soci, farli rimanere in cooperativa il più a lungo possibile non è un adesivo “best place to work” da mettere sulla carta intestata. Per noi è essenza stessa del nostro essere.

Dunque quale risposta abbiamo provato a dare? Nel 2024 abbiamo pubblicato, come Legacoop, un volume, il Manifesto del Buon Lavoro cooperativo⁷ che provava a fare una fotografia del lavoro in cooperativa e a dare qualche suggerimento e indicazione.

Non va nascosto che in questi anni, e nella logistica in particolare, Cooperazione ha voluto dire, in larga parte non per “colpa” delle nostre associate, bassi salari, aggiramento delle regole, concorrenza sulla pelle dei lavoratori.

Dunque, la prima risposta della cooperazione non poteva che essere salariale. Nell'ultimo biennio la cooperazione ha rinnovato pressoché tutti i contratti (come Legacoop ne sigliamo 20) che erano andati a scadenza. Quelli che ci vedono come unici firmatari, come centrali cooperative, ma anche quelli che sigliamo con gli altri datoriali. In questi casi molto spesso la cooperazione ha spinto e condizionato perché anche gli altri arrivassero alla firma e in taluni casi ha proceduto anche da sola o ha svolto una funzione di “avanguardia”.

Anche sul contratto della logistica penso che abbiate potuto notare un cambiamento non banale della nostra posizione negoziale. Siamo passati da chiedere “sconti” per sopravvivere sul mercato ad essere in prima linea per trovare una chiusura giusta, condivisa e in tempi “normali”.

L'altro tema che come cooperazione proviamo ad affrontare è quello della nostra diversità. Anche qui, rimango nel settore, abbiamo provato a declinare questa diversità non come uno svantaggio ma provando a riallineare il socio lavoratore al dipendente, penso al tema della malattia, ma anche provando a mostrare che la cooperazione, le cooperative, possono essere un modello di impresa diverso e migliore rispetto alle altre.

Penso a Robin Food, la cooperativa di Firenze di delivery dell'ultimo miglio che è nata proprio dall'incontro tra cooperazione e sindacato. Un ritorno alle origini per questo settore dove le nostre cooperative nascevano nelle vostre camere del lavoro.

Certo non immagino un ritorno ad un passato che si mitizza nel ricordo. Come diceva Pascoli: “la pendola batte/ribatte/mai più.../mai più⁸” e tuttavia se penso a nuove forme di lavoro, a rifondare una nuova idea di lavoro che si declina al plurale e non al singolare, non solo per dovere di ufficio, penso che la cooperazione abbia ancora tanto da dire.

C'è infatti una spinta, soprattutto in una parte delle giovani generazioni, alla socialità, alla condivisione, a modelli di lavoro orientati a qualcosa di più ampio del guadagno: più spazio per

⁷ Manifesto del lavoro cooperativo. Idee, contributi e proposte per il «buon lavoro», a cura di Michele Morrocchi Quaderno n.6 Fondazione Barberini, Bologna, 2024.

⁸ Giovanni Pascoli, Poesie varie di Giovanni Pascoli, raccolte da Maria – seconda edizione riordinata e aumentata, Bologna, Zanichelli, 1914.

sé, per la propria famiglia, le proprie passioni altre, rispetto al lavoro. Un bisogno che non si trasforma in "coscienza collettiva" né in cooperative ma che esiste e a cui vogliamo provare a dare una risposta nuova.

Ritorniamo nel campo del delivery. Uno studio pubblicato da Fondazione Feltrinelli sull'ultimo miglio⁹, racconta l'avvento del modello d'impresa "piattaforma", quello che ha trasformato radicalmente gli spazi urbani delle nostre città e il lavoro di migliaia di donne e uomini. In questo contesto, le infrastrutture digitali e il tessuto sociale della città si compenetrano inestricabilmente, trasformando la strada in uno spazio produttivo dove il lavoro viene gestito da algoritmi. Sebbene il dibattito pubblico sia dominato dalle cosiddette "piattaforme estrattive" — multinazionali orientate al profitto e caratterizzate da governance verticali e dati chiusi — lo studio evidenzia l'emergere di un bisogno di diritti e alternative; alternative fondate sui valori del cooperativismo.

Il concetto di cooperativismo di piattaforma, reso popolare da studiosi come Trebor Scholz e Nathan Schneider, propone un futuro in cui la tecnologia non è uno strumento di precarizzazione, ma un mezzo per costruire organizzazioni orizzontali. A differenza del modello "estrattivo", le piattaforme cooperative si fondano su:

governance democratica: i membri della comunità sono coinvolti formalmente nei processi decisionali, spesso attraverso la proprietà collettiva. Il nostro principio una testa un voto.

Finalità sociale: i benefici economici non vengono estratti da investitori esterni, ma sono reinvestiti nel progetto o distribuiti per sostenere la missione sociale e i diritti dei lavoratori. Il nostro obbligo a redistribuire gli utili.

Apertura tecnologica: l'uso di software aperto e licenze copyleft permette una scalabilità etica, favorendo la riproducibilità del modello anziché il monopolio.

Si tratta solo di un modello teorico? Lo studio analizza diversi casi studio che dimostrano la fattibilità di un'alternativa cooperativa nel settore della micro-logistica eccone 4 fuori dal nostro Paese:

La Cour Cycllette (Francia): cooperativa focalizzata sullo sviluppo locale e contro la precarizzazione, è una delle poche realtà ad aver raggiunto il punto di pareggio economico (break-even point).

Crow (Berlino): una cooperativa basata sull'autogestione, la solidarietà e l'empatia, che garantisce minimi salariali orari superiori alla media del settore nonostante l'inquadramento autonomo dei soci.

⁹ Ultimo miglio. Lavoro di piattaforma e conflitti urbani, a cura di Maurilio Pirrone, Quaderno n. 48 Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano, 2023

Mensakas (Barcellona): fondata da ex rider di piattaforme estrattive, applica criteri di equità sociale, come una maggiorazione salariale del 5% per le donne e l'assunzione diretta dei lavoratori.

CoopCycle: una federazione internazionale che permette alle singole cooperative di ridurre i costi mettendo in comune risorse tecnologiche e software, agendo come un'infrastruttura di supporto per il modello democratico.

Sono forse gocce in un mare ma mi piace più pensare a germogli che dovremmo far sbocciare assieme. Sì assieme, perché oggi come cooperazione riusciamo a intercettare meglio giovani professionisti che si vogliono mettere assieme, e credetemi non sono pochi, piuttosto che rider, facchini, o comunque lavoratori non qualificati.

Vorremmo essere un partner dei lavoratori, e di chi come voi li rappresenta, quando hanno in mente un'alternativa al modello di impresa in cui operano o quando vogliono salvarla, con un workers buy out, da delocalizzazioni o all'esaurirsi delle proprietà.

L'altra domanda che mi facevo all'inizio di questo intervento, era se questo tempo che abbiamo "risparmiato" lo abbiamo speso bene.

Qui vorrei affrontare l'altro pezzo di ragionamento che Michele mi ha affidato per questo mio confusionario intervento e cioè il rapporto con la tecnologia.

Quella società fatta di vincenti come modelli, di eccellenze come obiettivi da inseguire, è entrata dritta dritta anche nei nostri computer.

La mia generazione è forse stata l'ultima a vedere il web come un luogo di relazioni orizzontali, uno spazio in cui crescevano la conoscenza e i rapporti, in cui lo scambio era qualcosa di diverso da una mera operazione commerciale.

Quando ho incontrato, per un'intervista, Richard Stallman¹⁰, il padre di GNU, il cuore di sistemi come Linux, e uno dei più influenti attivisti dell'Open Software e del copy-left, oltre a promettergli di non regalargli un pappagallo, provai a chiedergli in che rapporto stava rispetto a due figure a lui antitetiche: Bill Gates e Steve Jobs. La risposta mi colpì molto: per Stallman Gates era un capitalista che usava il software per fare soldi, quindi in fondo poco "dannoso", mentre Jobs andava oltre e immaginava di cambiare le persone e dunque molto più pericoloso.

Oggi possiamo forse dividerci sul fatto che le big tech siano riuscite a cambiare l'essere umano, ma credo tutti si sia concordi sul fatto che hanno cambiato, e profondamente, il lavoro.

Oggi il lavoro su piattaforma e il rapporto su "chi comanda il lavoratore" non è il soggetto di un brutto film di fantascienza. C'è un tema, per molti di voi quotidiano, di come cambiano diritti e doveri, su chi è responsabile per le scelte, su chi imputa al lavoratore cosa deve fare, su chi emette un provvedimento disciplinare.

¹⁰ Michele Morrocchi, Una società digitale e libera, in Cultura Commestibile, n. 43 del 21 settembre 2013 pp.3-4

C'è poi il tema del controllo. So che sul punto non saremo necessariamente d'accordo, ma la previsione dell'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori segna drammaticamente tutto il suo ritardo rispetto a come si è sviluppata la tecnologia. Non solo in termini di strumenti, tablet, pc, smartphone, voice over o il software che essi contengono ma rispetto al contesto culturale e sociale in cui sono stati sviluppati.

L'assenza dell'Europa dai giganti dell'informatica non vuol dire soltanto che non ci spartiamo la torta degli enormi profitti che il settore genera, significa anche che nei software che si sviluppano non c'è abbastanza Kant.

Dovremmo smentire Fossati quando canta che «[...] è così che la gente vive/perché è questo che la gente fa/ [...] è il meccanismo ottuso di un orologio falso americano/ che misura il tempo quando non c'è più»¹¹

Dobbiamo provare ad agire prima però che il tempo fugga del tutto: significa che quello che manca, sia questo la democrazia, l'etica, i diritti, dobbiamo metterceli attraverso leggi e regolamenti, a livello comunitario e al livello nazionale.

Per questo dico che una riflessione sugli strumenti normativi, a partire dallo Statuto dei Lavoratori, è difficilmente rimandabile anche se capisco che il contesto possa non essere dei più favorevoli.

Gli ultimi due punti di questo strano discorso vorrei dedicarli alla democratizzazione dei dati e all'intelligenza artificiale.

In entrambi i casi vorrei provare a illustrarvi come un approccio cooperativo sarebbe molto più auspicabile dell'attuale modello competitivo.

Sul primo punto la nostra proposta è quella delle cooperative di dati, cioè strutture innovative che gestiscono dati tra i propri membri (siano essi individui o imprese) per creare valore condiviso, basandosi sui principi cooperativi di mutualità e democrazia, e offrendo un'alternativa sostenibile alle grandi piattaforme che monopolizzano i dati, garantendo maggiore controllo e equa redistribuzione dei benefici, ma anche abbattendo i costi di realizzazione, implementazione, gestione e sicurezza.

Un primo successo è stato l'inserimento di questi soggetti nel quadro normativo europeo nel Data Governance Act¹²

Sul secondo punto un'intelligenza artificiale cooperativa potrebbe essere uno strumento in grado di affiancare imprese e lavoratori e non "semplicemente" sostituirli.

¹¹ Ivano Fossati, L'Orologio Americano, Edizioni CBS, 1996

¹² Data Governance Act – Reg. UE 2022/868. Si veda sul tema Fabio Bravo (a cura di), EU Data Cooperatives. L'ingresso delle cooperative di dati nell'ordinamento europeo, Torino, Giappichelli, 2024.

L'intelligenza artificiale cooperativa (in inglese Cooperative AI) è un approccio all'IA che pone al centro collaborazione, fiducia e benessere collettivo, invece della sola ottimizzazione competitiva.

Secondo il ricercatore di Oxford Allan Dafoe, che nel 2021 ha formalizzato questo paradigma, la Cooperative AI è una scienza dell'intelligenza artificiale orientata a favorire la cooperazione tra esseri umani, istituzioni e sistemi artificiali, con l'obiettivo di generare benefici condivisi anziché massimizzare soltanto l'efficienza o il profitto¹³

In sintesi, si tratta di progettare e utilizzare sistemi di IA che:

- promuovano collaborazione tra persone, organizzazioni e algoritmi;
- creino fiducia attraverso trasparenza, controllo umano e governance condivisa;
- massimizzino i benefici collettivi, rispettando valori come partecipazione, inclusione e centralità delle persone;
- favoriscano lo sviluppo di standard, policy e pratiche comuni, attraverso spazi di sperimentazione condivisa e reti cooperative

Il modello dominante di IA è oggi invece spesso basato su logiche competitive e orientato alla massimizzazione dell'efficienza. La prospettiva cooperativa vuole invece:

- rendere l'IA più democratica e partecipativa,
- ridurre il rischio di esclusione e concentrazione del potere,
- valorizzare l'IA come bene collettivo per migliorare servizi, lavoro e comunità¹⁴.

Come Legacoop attraverso la Fondazione PICO stiamo sperimentando questo approccio nella realtà e testando le prime applicazioni IA cooperative.

Parlando di tempo è tuttavia utile che non ve ne rubi troppo.

Scrivi un amico filosofo che tre sono le malattie del tempo. La malattia del passato è la nostalgia, la malattia del futuro è l'ansia, mentre la malattia del presente è l'idiozia.

«L'idiozia del presente è quella patologia del tempo che ignora che le cose hanno una storia e come tale sono proiettate in un divenire, un cambiamento. L'*idiotès* nella Grecia antica designava colui che non aveva le cognizioni sufficienti per interessarsi alla vita pubblica. Questo per i greci equivaleva a vivere inconsapevolmente perché una vita tutta privata era, appunto, una vita idiota immersa nell'ignoranza degli eventi del mondo¹⁵».

¹³ <https://pico.coop/dallidea-al-progetto-come-le-cooperative-stanno-costruendo-una-ai-a-misura-di-persona/> (Link verificato il 25/01/2026)

¹⁴ <https://www.pandorarivista.it/articoli/l-integrazione-dell-ia-nel-modello-cooperativo-intervista-a-claudia-iormetti/> (Link verificato il 25/01/2026)

¹⁵ Paolo Cocchi, Patologie della temporalità, in Cultura Commestibile n. 604, 24 gennaio 2026, p.14

A questa malattia, l'idiozia del presente, non si può dunque rispondere da soli.

Per finire e provare a indicare, con l'ultima macchia di colore, una possibile cura, non potevo non concludere che con un brano del libro essenziale sul tempo, quella Recherche Proustiana che divide il mondo tra chi l'ha letta, chi ci ha provato e chi no. Nel secondo volume, *All'ombra delle fanciulle in fiore*, c'è una frase che, penso, possa rappresentare un giusto viatico di quello che potrebbe tornare a essere il rapporto tra cooperazione e sindacato, al netto del normale rapporto tra un attore datoriale e i rappresentanti dei lavoratori, quanto meno su alcuni aspetti di fondo. Scrive Proust: «ciò che avvicina gli uomini non è la comunanza delle opinioni, ma la consanguineità degli spiriti¹⁶».

È con questo auspicio che potremo spendere, mi auguro, il nostro tempo futuro.

Roma, 28 gennaio 2026.

¹⁶ Marcel Proust, *Alla Ricerca del Tempo Perduto. Alla ricerca delle Fanciulle in fiore*, Torino, Einaudi, 2008 (ed.or. 1918) p.324