

Le esperienze partecipative in Europa: casi a confronto nel settore del trasporto aereo

di Salvatore Maria Sardo

Il tema della partecipazione dei lavoratori al capitale dell'impresa è oggi di attualità, in particolar modo, a causa della profonda necessità di pervenire ad un nuovo modello di società che possa superare l'anacronistico antagonismo tra lavoratori e datore di lavoro e che sia in grado di condividere le diverse esigenze e obiettivi dell'economia globalizzata.

Dietro tale crescente importanza, vi sono una serie di trasformazioni in atto tra cui la necessità di un diritto del lavoro più flessibile e la sempre più forte necessità di adesione a formule partecipative e di cooperazione. A conferma di ciò, il rinnovato e diffuso interesse del legislatore comunitario verso l'istituto della partecipazione azionaria dei lavoratori "alla gestione dell'impresa" può rivestire, oggi, un significato nuovo, da leggere e interpretare, anche, in prospettiva della dirompente crisi finanziaria delle democrazie occidentali.

Negli ultimi anni e in alcuni ordinamenti europei, l'istituto della partecipazione ha riscosso notevole successo, soprattutto in determinati settori nei quali, una particolare configurazione societaria orientata verso di essa, sembra riscuotere maggiore successo. Al contrario nell'ordinamento italiano, la partecipazione ha spesso ricoperto un ruolo residuale o "palliativo" venendo applicata in misura emergenziale in contesti caratterizzati da radicali mutamenti della compagine societaria o al fine di rimediare a improvvise crisi di impresa.

Nel dettaglio, l'apertura del capitale azionario ai dipendenti è diventata una soluzione praticata nel settore del trasporto aereo, in presenza di situazioni di crisi e non solo. Tra le esperienze maggiori da segnalare vi sono Alitalia, Meridiana, Air France, Iberia, British Airways e, al di fuori dell'ambito europeo, quelle delle compagnie aeree statunitensi United Airlines, Eastern Airlines e Southwest Airlines. La causa più probabile dell'incidenza del fenomeno dell'azionariato dei dipendenti in questo settore viene rintracciata nelle caratteristiche economiche delle imprese che ne fanno parte: imprese ad alta competitività, con esigenze quindi di controllo sia sui costi che sui ricavi, e che impiegano una popolazione lavorativa di elevata professionalità, fortemente rivendicativa e sindacalizzata.

In particolare proprio in tale settore, si riscontra una forte centralità dell'elemento "umano" nel processo produttivo, dovuto alla esigenza di impiegare un personale dotato di elevate competenze specifiche e di una forte componente motivazionale, caratteristiche che ben si sposano con l'obiettivo "fidelizzante" dell'istituto.

Air France ha condotto negli anni una strategia volta ad un ampio sviluppo multinazionale e al rafforzamento delle alleanze su scala europea e mondiale. Nel 1997 è stato siglato un accordo tra i sindacati e i membri del Consiglio di amministrazione della società, al fine di ampliare la collaborazione e il dialogo sociale da parte dei lavoratori di Air France di differente nazionalità. Da un punto di vista strettamente finanziario, il possesso azionario dei lavoratori è il risultato di uno stato di crisi societaria, proprio come è avvenuto nella maggior parte delle esperienze concrete. La società, in seguito al piano di risanamento *Reconstuire Air France* ha mutato la propria distribuzione azionaria permettendo l'ingresso dei dipendenti, che erano in uno stato di crisi salariale. Attraverso tale piano, la società ha acquisito capitale di investimento e gli stessi lavoratori hanno investito sulla stessa fonte del proprio reddito. Nel dettaglio il piano prevede per i singoli la

facoltà di ridurre il proprio salario, agevolando la crisi di liquidità di Air France, e ricevendo in cambio azioni. Il 30 settembre 2003, poi, la compagnia ha annunciato la sua fusione con la KLM e la nascita della nuova società Air France-KLM; operazione divenuta effettiva il 5 maggio 2004. La quota del governo francese in Air France, a seguito della fusione, si è quindi automaticamente ridotta dal 54,4% al 44%, rendendo effettiva la privatizzazione; nel dicembre 2004 fu venduta una quota del 18,4%, riducendo la partecipazione statale al 25% e successivamente al di sotto del 20%. Attualmente, la compagine societaria di Air France è così suddivisa: 71,9 % di flottante, 15,7 % di proprietà dello stato francese, 10,9 % ai dipendenti e 1,5 % di *buy-back*. Pertanto, la quota in possesso dei lavoratori di Air France è da considerare rilevante data la piccola distanza rispetto alla quota di maggioranza detenuta dallo stato francese e in considerazione dell'entità così preponderante del flottante sul mercato. La governance di Air France è così suddivisa: sei amministratori esecutivi, sei amministratori indipendenti e sei amministratori espressione dei lavoratori. Tale dato, sottolinea ancora una volta come il ruolo dei dipendenti sia forte sul piano decisionale oltre che finanziario. L'esperienza di Air France conferma così la tradizione nazionale (francese) di impiego dei diritti di opzione ai dipendenti; cosa che in un primo momento interessava soltanto le società quotate in borsa e che successivamente è stata ampliata con la previsione dell'impiego di tale istituto anche alle società non quotate. L'ordinamento francese prevede, anche in tale caso, un meccanismo di incentivazione fiscale¹ in relazione ai guadagni realizzati grazie all'esercizio del diritto di opzione. Nel dettaglio la disciplina varia in base al momento in cui viene esercitato il diritto di opzione: più il tempo di esercizio è lontano dal tempo di conferimento, maggiori sono le riduzioni fiscali di cui il lavoratore può usufruire. Decorso il periodo di quattro anni, la disciplina fiscale varia, appunto, a seconda del lasso di tempo tra la scadenza del periodo quadriennale e la vendita delle azioni in opzione. Sulla base di tale periodo, si individua la plusvalenza di acquisizione, costituita dalla differenza tra il valore di mercato dell'azione, nel giorno in cui viene esercitata l'opzione e il valore previsto dall'offerta all'acquisto. Innovativa e allo stesso tempo rivoluzionaria è stata la portata del decreto n. 348/2009 che è intervenuto in maniera diretta al fine di limitare i compensi dei manager delle società a partecipazione statale. Tale manovra è stata prevista per ovviare all'aumento delle spese pubbliche e per ragioni ideologiche di parità sociale; in precedenza, infatti, il Governo aveva più volte sollecitato le imprese a ridurre i compensi dei manager arrivando anche a rendere come requisito delle operazioni di ricapitalizzazione la riduzione degli stessi compensi². La normativa prevede, in particolare, che l'emissione di azioni privilegiate e ordinarie, se sottoscritte da società a partecipazione statale, siano subordinate alla stipulazione di una convention con l'impresa beneficiaria³. L'accordo deve prevedere necessariamente un divieto di prevedere per le principali cariche sociali⁴ l'assegnazione di stock option o di azioni gratuite. Il decreto prevede, inoltre, che i membri del top management societario devono rinunciare totalmente al contratto di lavoro subordinato e che la parte retributiva variabile non potrà mai essere collegata a valori determinati per mezzo della Borsa ma a criteri totalmente predeterminati dalla governance societaria.

Il dibattito francese sulle limitazioni delle *stock option* non è ancora concluso, l'ultima proposta di legge n. 1671/2009, con scopo «la democratizzazione del modo di fissazione delle remunerazioni dei mandatarî delle società anonime», propone la fissazione delle retribuzioni dei principali organi societari da parte dei soci e non dal consiglio di sorveglianza o dal consiglio di amministrazione. Le proposte normative tendono: al raggiungimento della democratizzazione del processo di fissazione delle remunerazioni, al chiarimento dello status dei dirigenti mandatarî delle società

¹ In particolare la legge del 27 aprile 2000 appartenente al *Code general des impots* e gli artt. n. 80-*bis*, n.163-*bis*, C e la *loi des finances rectificative* del dicembre 2005.

² Emblematico il caso della società Dexia: il chairman Axel Miller ha rinunciato alla sua buonuscita in seguito al condizionamento da parte del Governo francese della concessione del prestito allo stesso istituto.

³ Obbligatoria solo qualora le imprese abbiano beneficiato di un prestito maggiore a 25 milioni di euro.

⁴ Nel dettaglio: presidente del consiglio di amministrazione, direttore generale, amministratore delegato e membri del *directoire* e del *conseil de surveillance*.

anonime e, in generale, a mettere fine ad abusi facendo crescere la trasparenza in ambito di remunerazione degli operatori finanziari.

British Airways, invece, nonostante sia stata per molti anni una delle compagnie aeree più grandi del mondo ha dovuto, di recente, ridurre il numero di dipendenti, rinnovando la propria dimensione e gli obiettivi di tutti gli aspetti del suo business. La compagnia dispone oggi di un portafoglio azionario ben diversificato, tra cui emerge un dato interessante: il possesso del 13,5% di Iberia. Nel settembre del 1996, è stato concluso un accordo con i sindacati ed i rappresentanti dei dipendenti per promuovere i diritti di informazione e consultazione dei lavoratori in merito alle attività della società e dell'intero gruppo. Anche in questo caso, l'organo rappresentativo dei lavoratori è composto da 21 soggetti appartenenti alle diverse nazioni in cui British Airways opera. L'accordo prevede nel dettaglio: un necessario sviluppo del dialogo tra management e dipendenti; la previsione di assemblee straordinarie in casi di trasformazioni societarie o operazioni in grado di modificare la struttura azionaria; la necessaria diffusione tra i lavoratori di un documento scritto indicante i punti chiave delle strategie economiche di breve e lungo periodo. L'utilizzo della partecipazione ha uno stretto legame con le operazioni di "privatizzazione" societaria poiché in tali casi, il ricorso all'azionariato può aumentare la "formazione di consenso" all'accettazione di tale cambiamento, assicurando ai dipendenti una permanenza della propria occupazione.

Anche il caso italiano di Alitalia conferma l'utilizzo dei piani di azionariato al fine di risanamento aziendale e soprattutto ai fini di un contenimento dell'aumento del costo del lavoro attraverso la cessione di azioni in sostituzione ad una variazione salariale. L'accordo definitivo del 1996, e conclusosi nel 1998, fu elaborato per porre fine a contestazioni di natura economica da parte dei lavoratori e successive pretese di ingresso nelle dinamiche decisionali della società, attraverso partecipazione diretta negli organi sociali. A seguito dell'intesa, i lavoratori acquisirono la proprietà del 20,5% delle azioni ordinarie di Alitalia, arrivando ad ottenere una partecipazione rilevante nell'azionariato sociale. Le gestione delle stesse fu affidata ad una autonoma società cooperativa attraverso la stipula di un patto parasociale, conferendo alla stessa cooperativa l'ingresso e la rappresentanza negli organi sociali e il conseguente diritto di voto in assemblea.

Da un punto di vista squisitamente critico, non è possibile ritenere totalmente soddisfacente il tentativo di Alitalia; probabilmente a causa della mancanza di un idoneo substrato culturale e di un impreparato contesto socio-economico all'interno dell'assetto delle relazioni industriale italiano, oltre che alla scarsa fiducia della classe dirigenziale sull'applicazione di tali modelli.

Le ultime esperienze concrete permettono di valutare l'utilizzo della partecipazione: la domanda da porsi è se gli incentivi individuali in una società iper-competitiva possano risultare migliori in termini utilitaristici e finalistici rispetto agli incentivi collettivi in una società ispirata alla coesione e alla collaborazione.

È fuori di dubbio che le sfide che oggi attendono la politica negli Stati moderni necessitano di strumenti nuovi, in grado di affievolire il conflitto sociale, al fine di giungere ad una maggiore coesione nel mondo del lavoro e nei rapporti tra impresa e parti sociali.

È importante che i mutamenti delle categorie sociali e dei contesti economici siano anticipati sul piano normativo, al fine di riconsegnare al diritto il ruolo di guida logico-razionale che ad esso appartiene, ancor più nei periodi di dissesto ideologico e finanziario. A sostegno di ciò, è fondamentale che il modello partecipativo da offrire all'Italia di oggi sia quanto più flessibile e allo stesso tempo coerente con le rinnovate esigenze dei cittadini.

Salvatore Maria Sardo
Dottore in Giurisprudenza