



Fondazione Ezio Tarantelli
Centro Studi
Ricerca e Formazione

**La partecipazione
dei lavoratori
alla gestione dell'impresa**

19

20

**WORKING
PAPER**

IN QUESTO NUMERO

a cura di Antonello Assogna

EDITORIALE

Corporate governance:
fra oligarchia e partecipazione
di Giuseppe Gallo

APPROFONDIMENTI

Partecipazione strategica
e partecipazione finanziaria dei lavoratori
di Alberto Zevi

Prospettive della partecipazione
organizzativa
di Luciano Pero

INTERVISTE

Patto sociale, via maestra
Intervista a Camillo D'Alessandro
di Giampiero Guadagni

Un gioco a somma positiva
Intervista a Tiziano Treu
di Giampiero Guadagni

Governance RAI,
un modello che va risintonizzato
Intervista a Riccardo Laganà
di Giampiero Guadagni

IL CASO

3 Prove di partecipazione in Stellantis
di Roberto Benaglia

26

ORIENTAMENTI E STRATEGIE

5 Un bene comune che va rafforzato
di Giorgio Grandi

30

Perché il lavoro deve ripartire
dalla partecipazione
di Giulio Romani

9

33

QUADRO GIURIDICO

La partecipazione tra diritto
e cultura del lavoro
a cura di Ettore Innocenti

12

37

MAPPE MENTALI PARTECIPATIVE

40

PERCORSI

17

41

LA PENNELLATA DI ULDE

Convergenze dinamiche
di Ulderico Sbarra

20

42

22

EDIZIONI LAVORO



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione
- Non commerciale - Condividi allo stesso modo 3.0 Italia

Fondazione Ezio Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione
workingpapers@fondazionetarantelli.it
www.fondazionetarantelli.it

Direttore: Giuseppe Gallo

In redazione: Antonello Assogna, vicedirettore e coordinatore di redazione; Ettore Innocenti e Ulderico Sbarra, redattori;
Roberta Collura, segretaria di redazione; in questo numero ha collaborato Giampiero Guadagni.

wp n. 19, dicembre 2020

Progetto grafico e impaginazione: Typeface, Cerveteri (Roma)
Edizioni Lavoro, via Salaria 89, Roma

ISSN 2531-8586



Fondazione Ezio Tarantelli
Centro Studi
Ricerca e Formazione

Il tema del rapporto tra proprietà e lavoratori caratterizza da secoli il dibattito globale sul piano etico-filosofico, politico ed economico.

Molte sono state le teorie che hanno cercato di proporre una linea di condotta o un modello di riferimento in grado di superare o coniugare la relazione tra capitale e dipendenti subordinati. Con l'avvento della prima rivoluzione industriale e del capitalismo e con il successivo sviluppo delle teorie marxiste, la questione ha assunto una sua connotazione radicale, alzando il livello di caratterizzazione politica e sociale.

Il modello partecipativo si inserisce proprio nel contesto di questa radicalizzazione del confronto, prendendo corpo all'interno del pragmatismo delle socialdemocrazie nordeuropee e delle linee guida del cattolicesimo democratico e sociale e delle proposte del riformismo internazionale, consolidandosi soprattutto nella ricostruzione economica postbellica degli anni Cinquanta.

LE DIVERSE FORME DI PARTECIPAZIONE

La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa sia a capitale pubblico che privato, nelle sue varie accezioni, è quella forma di governo di un'azienda che trova la sintesi tra le leggi dell'economia di mercato con la garanzia per la libertà d'impresa ed il protagonismo dei lavoratori, superando così la concezione antagonista dei rapporti economico-sociali.

Partecipazione pertanto non è un concetto unico, ma ne comprende diverse forme: dalla partecipazione organizzativa alla partecipazione strategica; dalla partecipazione finanziaria-azionaria a quella derivante dalla contrattazione. A questo potremmo aggiungere anche le forme di partecipazione indiretta dei lavoratori che da anni sono maturate nel mondo angloamericano e che si sono gradualmente affermate anche nei paesi dell'Europa continentale e mediterranea, attraverso la costituzione dei fondi complementari previdenziali. Parliamo pertanto di esperienze differenti che partono dal coinvolgimento dei lavoratori nel funzionamento dell'organizzazione del lavoro e che si estendono ai diritti di informazione regolati dai contratti nazionali o aziendali sino all'ingresso dei rappresentanti negli organi di governo o nelle proprietà delle imprese attraverso varie forme (azionariato diffuso, imprese cooperative).

a cura di Antonello Assogna



Coordinatore di redazione dei Working Paper, ricercatore della Fondazione Ezio Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione.

LE ESPERIENZE INTERNAZIONALI

Nei perimetri precedentemente delineati ritroviamo le varie esperienze nazionali: la costituzione dei Consigli di sorveglianza con la presenza dei rappresentanti dei lavoratori come in Germania (*Mitbestimmung*); l'elezione di uno o più consiglieri di amministrazione espressione dei lavoratori nelle aziende del mondo scandinavo.

Anche in Francia, Belgio, Lussemburgo, Paesi Bassi ritroviamo esperienze simili alle precedenti. Molto diffusa nel Regno Unito e negli Usa è la presenza nelle proprietà aziendali di quote appartenenti ai fondi previdenziali aziendali o di categoria.

L'ESPERIENZA ITALIANA

Nel nostro paese, pur presente nell'art. 46 della Costituzione il riferimento preciso al modello di partecipazione, è prevalso il sistema di relazioni industriali contrattuale con all'interno i diritti di informazione o in generale una partecipazione legata al metodo negoziale/contrattuale. Negli anni di centralità del sistema delle Partecipazioni statali, alcune aziende (ENI) prevedevano la presenza nel CDA di un consigliere espresso dai dipendenti

*Ritrovarsi
insieme è un inizio,
restare insieme
è un progresso,
ma riuscire
a lavorare insieme
è un successo.
(Henry Ford)*

del gruppo. Oggi l'unica azienda di dimensione nazionale con questo assetto è la RAI che, con la riforma del 2016, vede il rappresentante dei lavoratori eletto nel Consiglio di amministrazione.

IL SINDACATO ITALIANO E LA PARTECIPAZIONE

Questi temi hanno condizionato negli anni anche il dibattito e le posizioni nel movimento sindacale italiano.

La CISL in particolare, sin dalla sua fondazione, ha posto l'obiettivo della partecipazione tra le assi portanti della sua proposta politica. Occorre sottolineare il progetto del risparmio contrattuale dello 0,50% finalizzato alla creazione di un fondo che potesse intervenire nel capitale delle imprese, rilanciato negli anni Ottanta dalla linea negoziale confederale. Una via originale che non ebbe il necessario sostegno delle altre organizzazioni sindacali, avendo trovato l'opposizione soprattutto della CGIL, in quel periodo ancora fortemente condizionata da un'impostazione conflittuale. I recenti provvedimenti del Governo di rilancio dell'economia con l'immissione di miliardi di euro nei capitali delle aziende italiane, ripropongono la questione da noi approfondita in questa pubblicazione.



La Cisl, dalla nascita, ha assunto la *partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa* nelle sue coordinate strategiche costitutive.

L'art. 2 dello Statuto, constatato che il sistema economico non consente la realizzazione del fine per il quale la Cisl è nata («lo sviluppo della personalità umana attraverso la giusta soddisfazione dei suoi bisogni materiali, intellettuali e morali, nell'ordine individuale, familiare e sociale»), propone una strategia di riforme strutturali in grado di creare le condizioni per la realizzazione di quel fine (lo sviluppo integrale della persona) che discende dall'opzione etica fondativa (il valore inalienabile della persona).

La strategia si articola, «sul piano interno, mediante:

- a. la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'unità produttiva e la loro immissione nella proprietà dei mezzi di produzione;
- b. la partecipazione dei lavoratori alla programmazione ed al controllo dell'attività economica;
- c. l'attuazione di radicali riforme atte alla utilizzazione, nell'interesse della collettività, di tutte le risorse del paese».

La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa si ispira, certamente, all'art. 46, «un diritto di rango costituzionale»¹ che la contrattazione ha il compito di articolare nelle sue forme specifiche, ma la completa con la partecipazione azionaria dei lavoratori alla proprietà dei mezzi di produzione e, implicitamente, con la presenza dei loro rappresentanti negli organi di governo dell'impresa, ovvero con la partecipazione strategica. Il *ruolo macroeconomico del sindacato* completa la partecipazione dei lavoratori alla programmazione ed al controllo dell'attività economica nonché ad un riformismo radicale che distribuisca le complessive risorse del paese nell'interesse del bene comune collettivo (dalla contrattazione al sistema di welfare).

Gli interventi di grande interesse, affidati a questo numero dei Working Paper, ragionando liberamente su questa linea di pensiero, condividono un centro di irradiazione teorico comune:

- a. l'impresa è un manufatto *ontologicamente sociale* che deve la sua esistenza ed il suo successo tanto a chi apporta capitale finanziario, quanto a chi offre lavoro, materie prime, servizi;

Corporate governance: fra oligarchia e partecipazione

di Giuseppe Gallo



Presidente della Fondazione Ezio Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione.

¹ Ettore Innocenti.

b. a chi sostiene la domanda dei suoi prodotti ed alle infrastrutture di conteso offerte dalle comunità di riferimento, ovvero al suo universo di stakeholder.

Un modello di governo allargato, una scelta di democrazia economica diffusa, a partire dai lavoratori e dai loro rappresentanti, dovrebbe, pertanto, essere *immanente* all'impresa. A dispetto del pensiero liberista che la considera una forma di esproprio surrettizio, riproponendo un classismo antagonista tanto paradossale, quanto storicamente ibernato. Gli articoli classificano, con rigore, le diverse forme di partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa, dalla partecipazione strategica, alla partecipazione finanziaria, alla partecipazione organizzativa indiretta e diretta, a sua volta distinta in debole e forte.² Il fenomeno dell'azionariato dei lavoratori nelle imprese in cui lavorano, pur minoritario, è significativo. Nel 2019 in Europa sono 8,2 milioni i lavoratori azionisti (imprese quotate e non quotate), titolari, mediamente, del 2,9% del capitale dell'impresa. Nel 15,3% delle imprese i lavoratori detengono oltre il 50% del capitale azionario. Similmente negli Usa si stima che le imprese nelle quali i lavoratori hanno quote azionarie (soprattutto attraverso gli Esop) siano circa 11.000 ed i lavoratori oltre 10 milioni. La partecipazione finanziaria non è associata, necessariamente, alla partecipazione strategica, ovvero alla presenza di rappresentanti dei lavoratori negli organi di decisione strategica dell'impresa.³

Emerge, tuttavia, una disponibilità non residuale dei lavoratori all'acquisto di azioni dell'impresa nella quale operano; condotta imprudente, sotto il profilo strettamente finanziario, poiché tutte le uova (salario, pensione, risparmio) vengono messe nello stesso paniere

Noyaux durs

Nucleo duro degli azionisti.

Metodo utilizzato in particolare in Francia durante le ondate di privatizzazioni, che consiste nel trasferire parte del capitale dell'azienda privatizzata ad aziende «amiche» per potersi proteggere e contrastare un attacco ostile.

ma, proprio per queste ragioni, indice di senso di appartenenza all'impresa, di responsabilità, di impegno, di scommessa sul suo futuro.

Resta aperta la domanda: perché le imprese (ed anche le legislazioni nazionali, pur a diverso titolo) non valorizzano e non generalizzano una tale straordinaria disponibilità? Per il timore di un riassetto della governance capace di ridimensionare l'autocrazia dei patiti di sindacato e dei *noyaux durs* sull'altare dei quali vengono sacrificati i benefici della partecipazione dei lavoratori per l'impresa, nel suo insieme e per tutti gli stakeholder? Anche quando, per disposizione di legge, un rappresentante eletto dai lavoratori diventa consigliere di amministrazione e la breccia di partecipazione strategica appare vincente, non mancano i rischi di formalismo. È il caso della Rai,⁴ laddove il permanere del controllo del governo e dei partiti, l'assenza di un modello di governance duale, il depotenziamento di ruolo e di poteri del Cda a favore dell'amministratore delegato, lungi dal creare le premesse di un'esperienza esemplare e vincente da generalizzare nelle imprese pubbliche, ha fatto del consigliere indipendente eletto dai lavoratori un ruolo più simbolico che strategico. Il caso Stellantis⁵ mette in scena l'ambivalenza fra grandi gruppi globali favorevoli alla partecipazione strategica dei lavoratori (PSA) e recalcitranti (FCA), per storiche diversità di

² Antonello Assogna.

³ Alberto Zevi.

⁴ Riccardo Laganà.

⁵ Roberto Benaglia.

culture e storie imprenditoriali e manageriali, il cui processo di fusione può aprire una svolta partecipativa straordinaria nel contesto delle imprese globali.

Nell'approfondita ricognizione che segue ricorre, infatti, il rapporto virtuoso fra partecipazione dei lavoratori e crescita della produttività del lavoro.

Le numerose ricerche sul campo convergono nel rilevare che il coinvolgimento organizzativo dei lavoratori nei progetti di innovazione accelera il cambiamento tecnologico ed organizzativo, favorisce il successo dei progetti ed aumenta la produttività del lavoro sino a tassi straordinari compresi fra il 25 ed il 35% contro il 5% dei progetti a grado residuale di coinvolgimento dei lavoratori.⁶

Nelle imprese a diffusa partecipazione azionaria dei lavoratori i livelli di equità distributiva sono decisamente superiori a quelli registrati nelle imprese prive di partecipazione del lavoro al capitale. Si creano, infatti, più posti di lavoro, i valori salariali e previdenziali sono più alti, il rischio di disoccupazione è minore.

L'esperienza europea di partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa, nelle sue diverse forme, consente di affermare «che più alto è il ricorso a strumenti di coinvolgimento diretto dei lavoratori nelle scelte delle imprese, più alta è la propensione delle popolazioni nel loro complesso, anche nel rapporto con i governi politici, alla coesione ed alla responsabilità».⁷

Non meno significative le esperienze di *working buy out*, citate in più di un'analisi, laddove la partecipazione dei lavoratori si estende sino a farsi carico direttamente del futuro dell'impresa in crisi, o priva di continuità generazionale o gestionale, acquisendone la proprietà.

Le relazioni sindacali partecipative di sito, di azienda, di gruppo, fenomeno diffuso, talora integrato con la partecipazione diretta dei lavoratori, offrono un contributo notevole, di buone pratiche sul campo, alla crescita ed alla diffusione della cultura e del clima partecipativi.⁸ Non meno di una legge di attuazione dell'art. 46 della Costituzione associata alla partecipazione dei lavoratori agli utili dell'impresa⁹ e della costituzione di organi bilaterali di *compliance* ambientale, contrattuale, produttiva, commerciale, etica e deontologica.¹⁰ A ben vedere, la *partecipazione multiforme* analizzata, opera all'incrocio di fattori strategici decisivi. Contribuisce, certamente:

- a. allo sviluppo del *capitale economico* (produttività, redditività, margini competitivi);
- b. alla tutela del *capitale umano* (distribuzione dei guadagni di produttività, occupazione, qualità professionale);
- c. al rafforzamento del *capitale sociale* (relazioni fiduciarie, propensione cooperativa, disposizione solidale nel lavoro e nella società);
- d. alla difesa del *capitale naturale* (comitati di *compliance* ambientale, produttiva, commerciale, etica, deontologica).

Il *poliedro partecipativo* risulta, pertanto, essenziale nella transizione epocale in atto per guidarla ad un *modello di sviluppo ambientalmente e socialmente sostenibile*.

Per una ragione tanto semplice quanto probatoria: rappresenta il modello di corporate governance adeguato alla complessità del travaglio del nostro tempo. Il tempo della complessità sistemica globale che chiama, a gran voce, contributi plurali e responsabili di tutti gli attori politici, sociali, spirituali, culturali e sintesi strategiche sostenibili e vincenti.

Non vale soltanto per l'impresa.

⁶ Luciano Pero.

⁷ Giulio Romani.

⁸ Giorgio Grandi.

⁹ Camillo D'Alessandro.

¹⁰ Giulio Romani.

Si possono gestire l'Agenda ONU 2030 del settembre 2015 e l'Accordo di Parigi di dicembre 2015 senza convergenze multilaterali globali? Il quadriennio dell'amministrazione Trump risponde, incontrovertibilmente, di no!

Si può sviluppare la breccia straordinaria aperta il 21 luglio 2020 dal Next Generation UE senza aprire una fase costituente che cancelli il vincolo del voto all'unanimità e superi il punto di non ritorno verso gli Stati Uniti d'Europa? Le vicende ungheresi e polacche rispondono di no!

Si può affrontare nel nostro paese una concentrazione cumulativa eccezionale di dinamiche tettoniche come quelle che stiamo vivendo (transizione digitale, Green New Deal, declino demografico, pandemia) senza un grande patto sociale fra governo, rappresentanze del lavoro e rappresentanze delle imprese?

L'evidente difficoltà del governo di associare alla fase emergenziale una svolta strutturale che incorpori elementi genetici di un modello di sviluppo sostenibile risponde di no! Molti interventi convergono nella previsione di uno scenario tendenziale aperto e promettente della *galassia partecipativa* (ben rappresentata dalle pennellate folgoranti di Ulderico Sbarra):

- a. dalle potenzialità della partecipazione micro per via contrattuale in riferimento alle radicali innovazioni tecnologiche, organizzative, professionali delle transizioni verde e digitale (premi di produttività, welfare, schemi inquadramentali) la cui diffusione è la precondizione realistica dell'accesso;
- b. alla partecipazione strategica;¹¹
- c. alla diffusione ed al successo della partecipazione organizzativa che può diventare la piattaforma di lancio della partecipazione strategica;¹²

d. al Voting Trust, previsto dalla Convenzione de L'Aia anche per l'Italia, che può trasformare l'azionariato disperso dei lavoratori e dei piccoli azionisti in coalizioni di voto in grado di condizionare le assemblee societarie e le scelte strategiche;¹³

e. alla Risoluzione del Parlamento europeo, di fine 2018, a favore della partecipazione finanziaria dei lavoratori al capitale d'impresa e di un maggior ruolo dei lavoratori nei processi decisionali aziendali. Occasione ottimale per recuperare i gravi ritardi culturali e gestionali del nostro paese.¹⁴

La partecipazione è una visione della democrazia, ai multiformi livelli ai quali opera (impresa, territorio, paese, Europa, mondo).

La democrazia partecipativa è il *tertium datur* vincente fra i rischi di formalismo della democrazia rappresentativa, da un lato e, dall'altro, la risposta regressiva dei movimenti nazional-sovrani-populisti accomunati dal primato del rapporto diretto fra leader e popolo e dall'insofferenza tanto per la divisione dei poteri, quanto per il ruolo di mediazione dei *corpi sociali intermedi*.

Il giudizio di una politica in sé e per sé, certamente necessario, non è esaustivo se non si considera il modello di governance attraverso il quale si intende gestirla e realizzarla.

Per queste ragioni la partecipazione ha rango strategico!

Per le medesime ragioni è linea di demarcazione fra gli orientamenti che si ostinano a rimuovere le domande perentorie di svolta sostenibile della storia (*deus amentat quos vult perdere!*) e le grandi soggettività sociali, politiche, spirituali, culturali che intendono cogliere e portare a compimento il potenziale di civiltà di cui pur è gravido il travaglio del nostro tempo!

¹¹ Tiziano Treu.

¹² Luciano Pero.

¹³ Giulio Romani.

¹⁴ Alberto Zevi.

Se facciamo riferimento a quanto suggerito da Guido Baglioni (vedi G. Baglioni e M. Catino, 1999) la partecipazione strategica riguarda il coinvolgimento dei lavoratori nelle grandi scelte sul futuro dell'impresa con particolare enfasi sulla politica degli investimenti e sui modelli produttivi e gestionali. Storicamente questo livello di partecipazione si è sviluppato sostenuto da un'apposita legislazione (vedi la *Mitbestimmung* in Germania) oppure sulla base della partecipazione finanziaria diretta dei lavoratori al capitale delle imprese (vedi l'esperienza francese) o indiretta (attraverso appositi intermediari - *trust*) o ancora attraverso i loro fondi pensione come avviene da quasi cinquant'anni negli Stati Uniti e, più recentemente, in Gran Bretagna.

In Italia, in assenza di una legislazione di sostegno, non si sono affermati meccanismi di partecipazione assimilabili a quello tedesco né esperienze significative di partecipazione finanziaria (diretta o indiretta) dei lavoratori al capitale e, conseguentemente, alla gestione delle imprese.

È da mettere in evidenza, peraltro, che nel nostro paese è largamente presente sia la cooperazione di produzione e lavoro sia la cooperazione sociale. Entrambi questi modelli cooperativi sono caratterizzati proprio dalla partecipazione anche finanziaria dei lavoratori soci alla proprietà e alla gestione delle imprese a cui sono associati. Queste esperienze, che interessano migliaia di imprese e occupano diverse centinaia di migliaia di lavoratori, hanno radici antiche e in alcuni casi sono state sostenute da una legislazione che ha tenuto conto delle loro specifiche peculiarità. Esperienze simili sono presenti in Spagna e Francia e, in minor misura, nel resto d'Europa.

Un'esperienza italiana che merita di essere citata è quella del recupero da parte dei lavoratori di imprese in crisi o comunque destinate a essere chiuse. In questo caso la legislazione di sostegno (in particolare la legge Marcora) si è rivelata piuttosto efficace. Sono infatti nate grazie agli strumenti messi in piedi da tale legge centinaia di cooperative che hanno salvaguardato decine di migliaia di posti di lavoro. Queste esperienze mostrano chiaramente che in certe condizioni i lavoratori sono i migliori gestori delle imprese in cui operano. Quest'ultima constatazione è importante perché è noto che, soprattutto a livello delle piccole imprese, esiste un serio problema di successione. Molte di queste imprese sono destinate a chiudere perché o mancano gli eredi dell'imprenditore o perché quando ci sono essi non

Partecipazione strategica e partecipazione finanziaria dei lavoratori

di Alberto Zevi



Già professore di Economia presso l'Università di Roma La Sapienza, è stato amministratore delegato di CFI (Cooperazione Finanza Impresa).

sono interessati a proseguirne l'attività. E non sempre il «mercato» delle imprese è così efficiente da permettere la vendita. In molti casi, invece, se gli imprenditori fossero consapevoli che i lavoratori impegnati nelle loro imprese potrebbero essere i

loro successori e, contemporaneamente, se i lavoratori prendessero in considerazione la possibilità di acquisire la proprietà dell'impresa in cui operano e conseguentemente gestirne l'attività, le esperienze di trasferimento di imprese dagli imprenditori ai lavoratori si potrebbero moltiplicare evitando i danni (materiali e immateriali) derivanti dalla loro probabile chiusura. Non mancano nel nostro paese gli strumenti capaci di sostenere simili esperienze; probabilmente manca una politica volta a diffondere tra gli imprenditori e tra i lavoratori la consapevolezza delle possibilità prima richiamate.

Come si è detto all'inizio sono assenti nel nostro paese politiche di sostegno alla partecipazione (in particolare a quella finanziaria) dei lavoratori al capitale e alla gestione delle imprese gestite sotto forma di società per azioni. Non sono mancate singole esperienze. Qualche volta sono state assegnate ai lavoratori (generalmente a prezzi di favore) azioni delle società in cui lavoravano. Il fenomeno peraltro è rimasto molto circoscritto e non ha alimentato un effettivo aumento della concreta partecipazione dei lavoratori alle vicende delle imprese. Nessuna di queste esperienze si è consolidata. Non sono neanche mancati nel nostro paese dibattiti e proposte volti a sviluppare e sostenere tale partecipazione. Ma, finora, i tentativi fatti non si sono tradotti in provvedimenti capaci di sostenere effettivamente la diffusione della partecipazione dei lavoratori alla vita delle imprese.

Nel 2019 in Europa i lavoratori azionisti delle imprese in cui lavorano sono circa 8,2 milioni.

Eppure è opinione di buona parte degli studiosi che forme di partecipazione dei lavoratori alla proprietà e alla gestione delle imprese concorrono ad aumentarne la loro capacità competitiva e concorrono altresì ad allungare l'orizzonte temporale

della loro *governance*. Queste potenzialità appaiono particolarmente interessanti per le imprese italiane che patiscono spesso dell'assenza di una visione strategica di lungo periodo.

Le modalità in cui la partecipazione finanziaria nei paesi più sviluppati si è affermata sono diversificate. In alcuni paesi le politiche pubbliche si sono limitate ad agevolare l'azionariato diretto dei dipendenti senza accompagnarle con parallele previsioni di partecipazione agli organi di governo delle imprese. In altri casi accanto a incentivi volti a sostenere l'impegno dei lavoratori nella partecipazione al capitale è stata altresì prevista la partecipazione di rappresentanti dei lavoratori nei consigli di amministrazione o, laddove esistono, nei consigli di sorveglianza delle imprese.

Secondo l'*Annual Economic Survey of Employee Share Ownership in European Countries* del 2019 in Europa i lavoratori azionisti delle imprese in cui lavorano sono circa 8,2 milioni. Se si prendono in considerazione le imprese più significative operanti nel continente (quotate e non) si riscontra che, sempre nel 2019, i lavoratori sono titolari, mediamente, del 2,9% del capitale. Nel 15,3% dei casi peraltro i lavoratori possedevano oltre il 50% del capitale. I paesi in cui il fenomeno è più diffuso sono la Francia, i paesi nordici e, più recentemente, il Regno Unito.

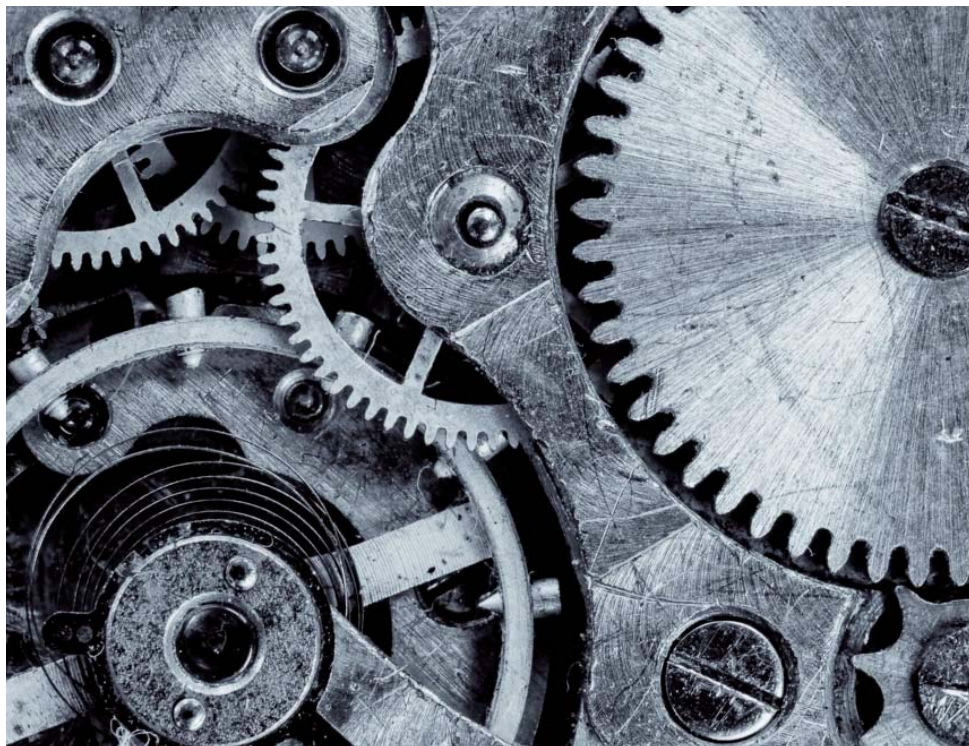
Grazie ad alcune misure introdotte a partire dalla metà degli anni Settanta il fenomeno della partecipazione finanziaria dei lavoratori

al capitale delle imprese è piuttosto diffuso negli Stati Uniti e interessa sia le grandi imprese sia quelle di dimensioni più contenute. Le forme di partecipazione delle esperienze americane sono diverse. La più diffusa è quella nota come Esop (*Employee Stock Ownership Plan*) e trae origine da provvedimenti in origine di natura previdenziale. Diverse fonti indicano che le imprese americane in cui una parte del capitale è di proprietà dei lavoratori sono oltre 11.000 e i lavoratori interessati superano i 10 milioni. Nell'esperienza statunitense non necessariamente la partecipazione dei lavoratori attraverso gli Esop è accompagnata da proporzionali poteri di governo delle imprese interessate. Questi ultimi sono regolati, caso per caso, dagli accordi dei trust rappresentanti i lavoratori e le società interessate.

Gran parte delle indagini svolte sulle imprese in cui la partecipazione finanziaria dei lavoratori è significativa mostra che esse creano più posti di lavoro e che i dipendenti azionisti accumulano risorse superiori per la pensione, ricevono retribuzioni più elevate e diminuiscono il rischio di rimanere disoccupati.

Alla fine del 2018 il Parlamento europeo, a larghissima maggioranza, ha approvato una Risoluzione in favore della partecipazione fi-

nanziaria dei lavoratori e di una maggiore partecipazione dei lavoratori nei processi decisionali aziendali. Nella Risoluzione si invitano la Commissione europea e gli Stati



membri a sviluppare e offrire schemi di partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti e a fornire incentivi, compresi quelli fiscali, integrandoli (schemi e incentivi) in un sistema di partecipazione dei lavoratori nei processi decisionali delle imprese. La Risoluzione citata dovrebbe essere considerata nel nostro paese come l'occasione per sviluppare anche in Italia istituti di partecipazione largamente attuati in altri paesi della Ue.

Il termine partecipazione è usato in sociologia per indicare ambiti e strumenti che consentono ai lavoratori di intervenire nella gestione dell'impresa e condizionarla o modificarla in qualche modo. Seguendo le ricerche della Fondazione di Dublino si distingue di solito tra *partecipazione diretta* e *indiretta*. Secondo questa distinzione la partecipazione indiretta consiste nel coinvolgimento di rappresentanze elette dai lavoratori nel processo decisionale di medio e lungo periodo dell'impresa e quindi nella dimensione delle scelte strategiche. Di solito questo tipo di partecipazione attraverso rappresentanti eletti è designata come *partecipazione strategica*. Ciò accade ad esempio con la presenza di eletti dai lavoratori nei consigli di amministrazione, oppure nei consigli di sorveglianza come nella *Mitbestimmung* della Repubblica federale alla tedesca. Con partecipazione diretta si intendono invece i diversi tipi di iniziative e strumenti con cui il management può consultare o delegare ai lavoratori in prima persona la definizione di modalità dell'organizzazione del lavoro o di scelte operative all'interno del lavoro. La partecipazione diretta è per molti studiosi distinguibile in *forme deboli* e *forme forti*. Si intende partecipazione diretta in forma debole quella in cui il coinvolgimento dei lavoratori avviene con modalità e ambiti decisi unilateralmente dall'impresa e in cui la possibilità di influenzare le sue decisioni è scarsa, come ad esempio le campagne informative, il lavoro in team informali, i colloqui individuali, la rotazione e polivalenza di fatto, i gruppi di miglioramento occasionali e l'uso occasionale dei social network. La partecipazione diretta in forme forti è invece quella in cui le modalità e gli ambiti sono parzialmente concordati o formalmente definiti e in cui c'è la possibilità di influenzare in modo visibile le decisioni dell'impresa, come ad esempio i team di lavoro formalizzati, i suggerimenti strutturati, i gruppi di miglioramento, i sistemi di orario a menù, lo smart working strutturato e le commissioni congiunte azienda/rappresentanze definite con accordi sindacali. Oggi il termine partecipazione organizzativa non è più limitato, come in passato, al caso di commissioni miste azienda/sindacati, ma si è esteso alle altre forme di partecipazione diretta purché concordate anche informalmente con le rappresentanze sindacali. Questo uso più estensivo è solo recente e si trova oggi sia negli accordi aziendali che nel linguaggio corrente delle relazioni industriali e finanche in qualche testo legislativo.

Prospettive della partecipazione organizzativa

di Luciano Pero



MIP-Politecnico di Milano – docente Area Organizzazione.

Nelle relazioni industriali italiane c'è una lunga tradizione di commissioni miste o paritetiche a livello aziendale e talora di reparto, che risale agli anni Cinquanta e Sessanta, come ad esempio le commissioni cottimi, orari, part-time, ambiente, organizzazione del lavoro, mensa ecc. I limiti di queste esperienze sono come noto nel loro essere un proseguimento delle stesse relazioni industriali dell'epoca. In effetti, esse operavano come ambiti di preparazione tecnica degli accordi oppure come strumenti di monitoraggio e verifica tecnica della loro applicazione. Di conseguenza ogni attore si muoveva nella stessa logica negoziale e di contrapposizione di interessi, tipici di quella stagione di relazioni industriali: con estenuanti discussioni, una negoziazione strisciante o mascherata, ma scarsi risultati rispetto all'innovazione.

La situazione attuale è completamente diversa e richiede soluzioni e prassi innovative. Il cambiamento non riguarda tanto o soltanto il clima delle reazioni industriali quanto piuttosto il contesto competitivo, gli ambienti tecnologici e l'impellente necessità di innovazione di prodotto e processo che coinvolge tutti i settori. A partire dagli anni Novanta, infatti, grandi fattori di cambiamento come l'apertura dei mercati mondiali, l'internazionalizzazione dell'economia, la diffusione delle catene del valore globale, e infine le nuove tecnologie digitali hanno obbligato le imprese ad accelerare i processi di innovazione e di cambiamento tecnologico e organizzativo. Soprattutto l'inserimento nelle nuove filiere delle catene globali e l'adozione delle tecnologie digitali richiedono processi di cambiamento straordinari e inusuali in tutti i settori economici, con forti impatti sul la-

voro, sulla organizzazione di impresa, e sulle competenze dei lavoratori.

Il punto è che questi nuovi processi di cambiamento devono fare i conti con due vincoli che le imprese devono affrontare. Il primo è che si deve cambiare rapidamente in un contesto dove la competizione si fa sempre più accesa e quindi si cambia mentre si corre e si compete sul mercato. In breve si devono

trasformare in corsa i processi produttivi, non si può fermare tutto per mesi e poi ricominciare ex novo. Il secondo vincolo riguarda le nuove tecnologie e le loro caratteristiche. Esse richiedono da un lato un processo applicativo aperto e sperimentale che va per approssimazioni successive; non si tratta infatti di comprare una nuova macchina, installarla e poi

farla funzionare, al massimo con un po' di formazione agli operatori. Le nuove tecnologie sono un complesso articolato di famiglie tecnologiche, macchine, software, hardware e sistemi che necessitano di uno sforzo applicativo, di messa punto e controllo, molto nuovo e più complesso del passato. Ma dall'altro lato esse richiedono anche nuovi ruoli professionali e nuove competenze molto diversificate secondo i settori e le applicazioni. Tutti questi vincoli richiedono un elevato coinvolgimento dei lavoratori attraverso forme di partecipazione diretta soprattutto in quegli ambienti dove non si inizia dal nuovo, come nelle startup o nelle piattaforme di intermediazione, ma si trasforma il vecchio in corsa e quindi in particolare nelle imprese manifatturiere e nei servizi tradizionali. Sulla importanza del coinvolgimento e partecipazione diretta dei lavoratori per assicurare successo ai progetti di innovazione tecnologica e organizzativa ci sono oramai pochi dubbi.

*Il coinvolgimento
dei lavoratori
nei progetti
è un fattore
che accelera
l'innovazione
e la produttività.*

Molte ricerche mostrano che il coinvolgimento dei lavoratori nei progetti è un fattore che accelera l'innovazione e la produttività e consente ai progetti stessi di avere successo più rapidamente e di ottenere maggiori vantaggi di produttività. Al contrario i progetti con scarso coinvolgimento incontrano molte difficoltà, sono in ritardo, spesso vengono rinviati o abbandonati, e comunque hanno ri-



sultati di produttività inferiori. Dalle mie esperienze ricavo che nei progetti con basso coinvolgimento la produttività cresce solo del 5% contro un 25-35% di quelli ad alto coinvolgimento. In breve la partecipazione diretta dei lavoratori ha un doppio effetto positivo: in primo luogo accelera il cambiamento del sistema organizzativo e tecnologico, riducendo le resistenze e conducendo al successo in tempi più brevi, in secondo luogo facilita anche il miglioramento delle performance di produttività, qualità, tempestività e flessibilità, che sono alla base del progetto di innovazione. In molti casi, l'esito del progetto convince il management del vantaggio di coinvolgere i lavoratori anche nella fase successiva di gestione. Allora la partecipazione da occasionale per il successo del progetto diventa stabile e continuativa e alimenta la partecipazione organizzativa. Uno dei punti più critici per il sistema Italia

nell'aumentare la produttività complessiva accelerando l'innovazione sta proprio nella difficoltà di attivare forme forti di partecipazione dei lavoratori. Le difficoltà di attivare queste forme stanno in molte cause; come la cultura gerarchica, la tradizione di imposizione dall'alto delle innovazioni tecnologiche, l'estraneità dei lavoratori italiani alla gestione dell'impresa, la cultura top-down del management,

l'impianto conflittuale delle relazioni industriali. Questi fattori che ostacolano la partecipazione sono diffusi dovunque in Italia, ma sono più forti nelle aziende con una tradizione consolidata e spesso anche le più sindacalizzate. Si capisce allora perché in queste aziende avanzi l'idea che per meglio diffondere queste forme di partecipazione ai lavoratori possa essere di utilità la costituzione di commissioni paritetiche tra management

e rappresentanze dei lavoratori allo scopo di coordinare e promuovere le forme di partecipazione diretta necessarie. Queste commissioni stanno progressivamente acquistando un ruolo importante in molte aziende con un compito che in certi casi è duplice. Da un lato esse promuovono e coordinano le forme della partecipazione diretta, ascoltando la voce dei lavoratori, aiutandoli a superare le diffidenze e suggerendo le soluzioni più adatte al contesto. Dall'altro è possibile, con la attuale legislazione sul salario e sul welfare, utilizzare i risultati dell'innovazione e dei miglioramenti ottenuti con la partecipazione per definire e aumentare le risorse disponibili ai premi di risultato.

Perciò Le commissioni congiunte, definite di solito con accordi a cui partecipano Rsu e sindacalisti esterni oltre a dirigenti aziendali, possono in molti casi governare in modo condiviso i processi di coinvolgimento e di par-

tecipazione diretta dei lavoratori e nello stesso tempo supportare la contrattazione dei premi di risultato e del welfare aziendale. A questo intreccio tra commissioni congiunte e forme di partecipazione diretta dei lavoratori si conviene oggi di dare il nome di partecipazione organizzativa, nel senso che si tratta di un complesso di ambiti e strumenti che realizzano e sostengono una partecipazione dei lavoratori alla gestione e innovazione dell'organizzazione del lavoro, e talora anche dei suoi aspetti economici attraverso i premi di risultato e il welfare.

Nell'esperienza attuale in Italia ci sono diverse modalità di attivare la partecipazione diretta e le commissioni congiunte.

Nelle piccole e medie imprese si trovano di solito tre tipologie diverse. Ci sono casi in cui la commissione si limita a condividere con l'azienda l'architettura di un

progetto di miglioramento o di innovazione e a gestirne le fasi principali e i risultati rispetto al premio salariale, ma delega ad altri piccoli gruppi di miglioramento l'attuazione degli interventi necessari. In questo caso nella commissione predominano gli aspetti procedurali e di garanzia reciproca tra azienda e rappresentanti. Ci sono altri casi in cui la commissione agisce direttamente per attivare gli interventi di miglioramento e allora diventa essa stessa un attore del cambiamento. In questi casi la commissione deve adottare le tecniche del miglioramento continuo e farsi promotrice dei cambi di cultura necessari. Ci sono altri casi ancora in cui a seguito di accordi ad esempio di ristrutturazione aziendale la commissione ha un ruolo di solo monitoraggio e verifica dei cambiamenti



pattuiti e attivati dall'azienda attraverso i canali manageriali classici. In questo caso il ruolo di monitoraggio può essere accompagnato da interventi «deboli» di informazione o sensibilizzazione.

Nelle grandi imprese ci sono diverse e molteplici strade. Si può ricordare il caso FCA in cui la partecipazione, soprattutto i team operai e i suggerimenti, sono stati sviluppati dall'azienda direttamente attraverso il Wcm, che alla fine è stato inserito anche nel contratto aziendale ma come pacchetto già chiuso. Ma ci sono anche casi come Luxottica, dove le commissioni di stabilimento e i gruppi di miglioramento sono stati definiti dal-

l'accordo aziendale del 2019 ma saranno poi sviluppati localmente in modo progressivo e condiviso. E infine ci sono casi, più diffusi, nell'industria chimica e alimentare dove le forme di partecipazione diretta sono

gestite direttamente dall'azienda con una semplice informativa alle Rsu e ai sindacati, e campagne informative per i lavoratori.

Mi sembra che la pandemia che stiamo vivendo costituisca un grande stimolo collettivo alla partecipazione organizzativa, come definita sopra. Nel caso degli operai e dei lavoratori diretti, la malattia ha obbligato aziende e Rsu a collaborare per mettere in sicurezza le fabbriche e gli ambienti di lavoro. Nel caso degli impiegati e dei tecnici la diffusa esperienza del lavoro da remoto, anche se non sempre «smart», ha costituito una palestra di lavoro a distanza dai capi, e spesso senza i capi, ma su obiettivi e risultati. Ma è stata anche una grande esperienza di partecipazione diretta alla gestione dei tempi e dei luoghi di lavoro in modo condiviso e ai



fini della conciliazione vita/lavoro. Essa lascerà sicuramente un segno molto forte sul futuro del lavoro dipendente e della partecipazione purché si sia capaci di utilizzarne gli insegnamenti.

Per quanto riguarda il futuro, credo che nel medio periodo le esigenze di innovazione cresceranno e cresceranno anche le esigenze di riconversione «green» in direzione della sostenibilità con il supporto sempre più ampio delle tecnologie digitali. Tutto ciò è destinato ad accrescere i livelli e l'intensità della partecipazione organizzativa sempre più necessaria alla costruzione del nuovo mondo e alla trasformazione di quello vecchio. Le stesse tecnologie digitali, che stanno sconvolgendo

il sistema della conoscenza, favoriranno ulteriormente la partecipazione diretta.

Infine va segnalato che la partecipazione organizzativa, man mano che si sviluppa e crea una cultura di responsabilizzazione e di impegno nuovo sul lavoro, non potrà non sfociare in una più forte esigenza di aprire le imprese e in genere tutte gli enti economici e sociali a una gestione delle grandi scelte sempre più condivise. Tutto ciò aprirà inevitabilmente la strada alla partecipazione strategica, e a un ruolo maggiore delle intelligenze individuali nel decidere il nostro futuro. Ciò tuttavia accadrà in modi e forme che oggi dobbiamo cominciare a immaginare ma che non è facile prevedere.

Qualche anno fa in Parlamento si discutevano alcune proposte di legge sulla partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Oggi a che punto siamo?

Nulla di concreto, ma ora cambia tutto. La crisi da Covid, la più grave dal dopoguerra, impone una nuova agenda per il nostro paese. Nessuno può pensare che la ripartenza possa avvenire senza un nuovo patto tra lavoro ed impresa e con gli attrezzi, più o meno spuntati, del passato. Del resto questa emergenza ha reso evidente che la resistenza in questo tempo è stata resa possibile solo grazie ad una coraggiosa e generosa disponibilità dei lavoratori e delle imprese a non fermarsi sfidando anche il rischio contagio. Ora è il momento di passare ai fatti.

Perché a suo giudizio la partecipazione ha faticato e fatica ad affermarsi nel dibattito politico italiano?

Troppe resistenze, innanzitutto culturali, verso un evoluto e nuovo patto tra mondo del lavoro e impresa, con piedi impiantati nel passato, ovvero una visione antagonista tra parti contrapposte ha impedito ogni avanzamento. Ha prevalso il filone storico-politico-culturale della negazione dell'interesse comune lavoratori-azienda. Le legittime grandi questioni di tutela dei lavoratori, dei loro diritti, della loro retribuzione possono avvenire dentro convergenti legittime esigenze del mondo dell'impresa, ad esempio sulla produttività. La partecipazione dei lavoratori nell'impresa realizza esattamente questa possibile sintesi, il nuovo spazio di azione, già fortemente radicato nella nostra Costituzione, mai attuato. L'articolo 46 è il nostro faro.

Rileggere cosa è accaduto nel nostro paese, a partire da responsabilità oggettive politiche e di parte del sindacato, sarebbe utile non solo per consegnarci una verità storica, ma per comprendere meglio il ritardo strutturale del nostro paese.

Nella costruzione di un modello italiano, a quali esperienze internazionali guarda con maggiore favore?

Su questa materia che si presta ancora a scontri, anche di retaggio post ideologico, io eviterei di assumere un modello di riferimento esterno. Costruiamo un modello italiano. La prima questione è rispondere alla domanda: serve un intervento legislativo o si lascia al libero negoziato tra le parti sociali? Io sono netto. Serve un intervento legislativo che dia piena attuazione all'articolo 46 della Costituzione, ma

Patto sociale, via maestra

*Intervista a
Camillo D'Alessandro*

di Giampiero Guadagni



Deputato di Italia Viva e vicepresidente della Commissione Lavoro della Camera, è componente della commissione bicamerale dell'Anagrafe tributaria. In Italia Viva è componente della cabina di regia nazionale con delega a lavoro e professioni.

andando oltre la partecipazione dei lavoratori nell'impresa (presenza nei CDA, consigli di fabbrica, comitati aziendali d'impresa ecc.). Aderendo alla iniziativa del collega Gianfranco Librandi, che nella vita privata è imprenditore di successo oltre che stimato legislatore, abbiamo lanciato la proposta, che presentiamo già nella Finanziaria, di prevedere la partecipazione agli utili di impresa dei lavoratori. L'impresa può essere comunità partecipata dove il legislatore stabilisce la cornice, mentre le parti sociali la riempiono di contenuto, ma all'interno di una scelta che compie il legislatore, che non può essere messa in discussione, come in Germania, sulla partecipazione dei lavoratori. Abbiamo in Italia una esperienza di fatto fallita della delega nella Legge Fornero incentrata sulla scelta opzionale che non ha prodotto nulla.

La crisi da Covid impone una nuova agenda, puntando su lavoratori e imprese.

In materia di partecipazione, cosa chiede o suggerisce all'Italia l'Unione europea?

L'Europa deve rappresentare lo spazio comune dei diritti e delle opportunità anche attraverso direttive sempre più nette verso una prassi comune europea, la partecipazione dei lavoratori. Ciò che vale per il nostro paese vale ancora di più per l'Europa. Gli obiettivi e le risorse della Next Generation Eu rappresentano insieme le condizioni per una vera rivoluzione industriale: il passaggio al digitale, l'intelligenza artificiale, l'automazione e la transizione ecologica non si realizzano senza un coinvolgimento del mondo del lavoro, senza fare partecipare i lavoratori a questo tornante della storia. Sì, ci troviamo di fronte alla quarta rivoluzione industriale che procede in modo esponenziale con i suoi carichi di rischi e di potenzialità. Quale sarà la domanda del nuovo lavoro? In che modalità si

svolgerà gran parte del lavoro, anche industriale, in presenza o a distanza? Quanto di «fisico» rimarrà nel processo produttivo e quanto di «immateriale» con inevitabili conseguenze sulla forza lavoro? Qual è il gap tra le attuali competenze ed il fabbisogno di nuove skill? Come si colma il divario? Esiste un rischio espulsione di parte del mondo del

lavoro a causa dell'assenza di adeguati piani di formazione e riqualificazione? Gli Stati riescono ad accompagnare con misure di tutela sociale? La produzione «di massa» sarà sostituita da una sempre maggiore «produzione personalizzata» grazie all'uso delle nuove tecnologie? Sono queste, a mio giudizio le

grandi domande di questo secolo non breve, ma brevissimo, perché velocissima è la trasformazione in atto, alle cui risposte devono partecipare tutti.

Crede sia possibile prevedere una sperimentazione nelle imprese a partecipazione pubblica, nazionale o locale?

Credo di sì, ma non la immagino limitata al comparto delle società di derivazione pubblica, sarebbe un errore. La sfida è innanzitutto nel privato ed è lì che dobbiamo inaugurare nuove forme di relazione industriale.

Il Patto sociale che la Cisl chiede da tempo, e che anche Confindustria ha recentemente evocato, può contenere lo sviluppo del tema partecipazione?

Il Patto sociale lanciato dalla Cisl è la via maestra. Funzionò e bene con Ciampi, ancora di più serve ora. Quel passaggio storico, per quanto difficile, non è minimamente paragonabile alla complessità attuale. C'è un tempo nuovo, dentro l'incalzare di una crisi inimmaginabile, in una nuova competizione

mondiale, con nuovi assetti internazionali a partire dalla elezione di Biden, e prima ne assumiamo tutti consapevolezza meglio è per tutti, a partire dai lavoratori.

Insisto sul tema della consapevolezza di ciò che ci sta accadendo e non riguarda solo ed esclusivamente il resistere agli effetti attuali della crisi pandemica, ma ci sarà altro, accelerato e di diverso dopo. Il nostro paese deve rispondere con un patto di lealtà, superando l'attuale dibattito e compiendo un salto in avanti. E ci vuole coraggio perché riguarda la funzione fondamentale innanzitutto del sindaco. Appare realistico immaginare che nei prossimi mesi inizieranno a cadere sul campo

i feriti di questa crisi con chiusure, fallimenti, licenziamenti ed inevitabili tensioni sociali. La via facile sarà la tentazione di cavalcare e rivendicare, la più difficile sarà tentare di essere all'altezza della gravità della situazione e di governarla. Uno degli strumenti fondamentali è la partecipazione dei lavoratori alle decisioni accompagnata alla partecipazione agli utili. Una scelta del genere chiaramente riguarda allo stesso modo Confindustria, singolarmente sempre rigida, se non contrapposta al pari della CGIL, ad ogni tentativo di evoluzione partecipativa dei lavoratori consegnando un modello di relazioni industriali rimaste fondate sul conflitto.



Lei ha elaborato e firmato per la Treccani la voce che analizza le varie forme di partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese nella normativa europea e nell'ordinamento italiano. Ci dà di questo termine il significato che meglio si attaglia alla realtà italiana?

La partecipazione ha una lunga storia di riflessione che non ha avuto una corrispondente, adeguata prassi. Perché da parte delle imprese c'è sempre stata una certa ostilità, quasi fosse un corpo estraneo o nemico, rispetto alla concezione gerarchica e alla divisione tayloristica del lavoro. Il sindacato da parte sua non si è voluto troppo sporcare le mani. Anche la Cisl ha sempre mostrato diffidenza verso l'intervento legislativo. Che invece in Europa c'è stato: dal diritto di informazione alla consultazione fino ai diritti di partecipazione nella governance delle imprese e alla partecipazione finanziaria realizzata con l'azionariato dei dipendenti.

Oggi sono cambiati i contenuti. Si può scegliere da esperienze di altre forme, dipende molto da come e dove applichi la partecipazione. La strada più realistica è la forma partecipativa di origine contrattuale. Il legislatore può incentivare, attraverso premi di produttività e welfare. Suggestivo di cominciare da qui, dalla partecipazione micro, che riguarda la digitalizzazione, le forme nuove di lavoro. Bisogna moltiplicarle, diffonderle. E il sindacato può fare da regista. Se questo attecchisce, il passo ulteriore può essere la partecipazione strategica.

Negli anni passati lei è stato firmatario di uno dei disegni di legge in materia. Ora però il dossier sembra accantonato. Cosa succede?

Il Parlamento non è mai stato sufficientemente attento. La ricerca di una via contrattuale alla sperimentazione di forme partecipative corrisponde alla tradizione italiana secondo cui spetta anzitutto all'autonomia delle parti sociali di orientare le scelte in queste materie, mentre l'intervento del legislatore è chiamato a svolgere funzioni di sostegno e a definire il quadro di riferimento necessario, in particolare su come raccordare la partecipazione all'organizzazione dell'impresa.

Dal suo osservatorio privilegiato di Presidente del CNEL, da dove si dovrebbe ripartire per arrivare al traguardo? E quale ruolo può giocare il CNEL in questa partita?

Dobbiamo ripartire dalle buone pratiche. Il CNEL ha l'Archivio dei contratti nazionali, può solo dare indirizzi. Noi mettiamo

Un gioco a somma positiva

Intervista a Tiziano Treu

di Giampiero Guadagni



Giuslavorista e accademico, è stato ministro del Lavoro nel governo Dini e nel primo governo Prodi e ministro dei Trasporti nel governo D'Alema. Porta il suo nome il pacchetto di riforme del mercato del lavoro del 1997. È stato nominato presidente del CNEL il 5 maggio 2017.

assieme e promuoviamo accordi sindacali che si stanno moltiplicando e che riguardano premi di produttività e welfare. Negli ultimi tre-quattro ci sono stati passi avanti nella partecipazione, con lavoratori più formati e istruiti. E finalmente, a differenza di quanto accadeva in passato, anche la CGIL lo riconosce.

E cosa ci dicono le più recenti esperienze di partecipazione di origine contrattuale?

Ci dicono che la partecipazione è un gioco a somma positiva. Il modo migliore è misurare i successi, provare che fare bene partecipazione migliora l'efficienza delle imprese, la fiducia dei lavoratori e la qualità del lavoro. Tutto questo è più facile nelle aziende medio-grandi, che hanno utilizzato premi produttività e welfare. Ma la partecipazione va estesa alle piccole imprese, anche con forme di partecipazione territoriale. La partecipazione è un frutto che matura in un ambiente favorevole. Realtà aziendali come Zanussi Electrolux, Luxottica, Ducati; territori come Emilia e Veneto, che hanno tradizione di collaborazione, dimostrano che anche in Italia il modello può funzionare. Se volessimo avere effetti di inclusione, bisognerebbe che queste forme venissero estese sul territorio anche nelle piccole aziende, dove ci sono esperimenti ma ancora limitati.

Nel 2020 si sono celebrati i 50 anni dello Statuto dei lavoratori. E ci si è giustamente posti la questione della sua attualità ed efficacia ai nostri giorni. Evoluzioni come l'Industria 4.0 e lo smart working come possono e devono incidere i rapporti tra impresa e lavoratori?

Ci sono norme ancora valide, altre superate dai fatti e dalla tecnologia. La vera tutela è il

*Occorre ripartire
dalla buone pratiche.
La strada più realistica
è la forma partecipativa
di origine contrattuale.*

controllo dei dati. La fabbrica intelligente del futuro deve regolarsi su come gestire il sistema di gestione del personale. Anche l'Organizzazione internazionale del Lavoro ha sottolineato molto questo punto: le regole nuove devono man-

tenere il controllo dell'uomo sulla macchina. Andrà sperimentato lo smart working. Il luogo del lavoro cambia, viene dematerializzato. Ma le regole devono gestire ovunque la sicurezza, la privacy e garantire il mix presenza-distanza. Lo smart working cambia anche il concetto di tempo. Conta solo il risultato? Allora servono mezzi di valutazione del risultato. Altrimenti c'è il rischio di un «cottimo digitale». Il lavoratore mette a disposizione dell'azienda il suo tempo, per una quantità massima di ore, c'è diritto alla disconnessione.

In epoca di pandemia, le parti sociali possono dare un contributo al rilancio della crescita e dell'occupazione anche attraverso la partecipazione?

Certamente. Lo scorso giugno è stato firmato a livello europeo un accordo quadro trilaterale - sindacati, imprese, Commissione UE - sulla digitalizzazione proprio per sostenere la trasformazione digitale dell'economia europea e gestire le sue grandi implicazioni nel mondo del lavoro. L'accordo consente ai datori di lavoro e ai sindacati di introdurre strategie di trasformazione digitale in collaborazione in un approccio orientato all'essere umano a livello nazionale, settoriale, aziendale, anche sulle modalità di connessione e disconnessione e rispetto delle norme sull'orario di lavoro e misure appropriate per garantirne la conformità. La sfida è quella di adattare le competenze digitali. La formazione diventa il primo diritto. Per noi del CNEL prima di fare la legge sperimentiamo questi accordi a maglie larghe.

La riforma della governance della tv pubblica varata dal governo Renzi nel 2015 (la legge 220) ha stabilito che, tra i sette membri del CDA, uno sia eletto dai dipendenti. La Rai in questo modo è l'unica società a partecipazione pubblica che sperimenta una forma importante di partecipazione. Un modello che funziona? Cosa andrebbe calibrato meglio?

La presenza di un dipendente nel CDA la ritengo una «voce dal sen fuggita», ovvero una norma democratica e all'insegna della partecipazione, come peraltro avviene nella tv pubblica francese, ma prodotta in un contesto normativo errato – quello della legge 220/2015 – che ritengo abbia ulteriormente consegnato la Rai nelle mani dei partiti e del governo. Insomma l'intento riformatore per renderla indipendente dai partiti anche questa volta è rimasto lettera morta. Il CDA è stato notevolmente depotenziato a favore di enormi poteri consegnati all'Ad, di fatto quindi il singolo consigliere di amministrazione si limita a poteri di controllo, indirizzo e poco altro. Alla luce dell'esperienza sul campo posso senz'altro dire che la Rai ha bisogno di una riforma della governance in un quadro più ampio di riforma del sistema radiotelevisivo e del conflitto di interessi. Occorre procedere con una riforma che garantisca alla concessionaria indipendenza economica e editoriale per attuare concretamente un piano industriale e culturale che si attui in cinque anni di mandato. Il ruolo del consigliere dei dipendenti diventa importante e costruttivo in un sistema duale di governance con un organismo di sorveglianza e un organismo operativo (CDA).

In Parlamento ci sono già depositate proposte di legge in tal senso (Move on Italia-Sinistra Italiana, Gentiloni, Zaccaria-De Zulueta, Fornaro, Fico), che potrebbero finalmente portare la Rai più lontano dai partiti e più vicino alle case dei contribuenti. Il Presidente della Camera Fico ha più volte sottolineato l'esigenza di dare alla Rai un nuovo assetto legislativo sulla base di quelle proposte.

Purtroppo del ruolo della servizio pubblico in Italia se ne parla sempre poco. Fa più notizia la direzione rivendicata da questo o quel partito con politici in perenne campagna elettorale che spesso finiscono per demonizzare anche il canone, disintegrando il significato sociale più profondo dell'imposta di scopo.

Come è noto dei 90 euro di canone alla Rai arrivano circa 74 euro. Gli altri sono prelievi forzosi dei vari governi a scapito

Governance Rai, un modello che va risintonizzato

*Intervista a
Riccardo Laganà*

di Giampiero Guadagni



Dal luglio 2018 è membro del Consiglio di amministrazione della Rai, eletto dall'assemblea dei dipendenti. Perito industriale capotecnico in elettronica e telecomunicazioni ed esperto in linee di telecomunicazioni e impianti, lavora in Rai dal 1996; attualmente ricopre il ruolo di tecnico della produzione e opera all'interno del Centro di produzione di Roma.

della RAI e dei cittadini contro i quali mi sto battendo ogni giorno dentro e fuori il CDA.

A distanza di due anni dalla tua elezione nel CDA RAI, come giudichi questa tua esperienza? Sei riuscito a conquistarti un ruolo capace di influenzare le scelte del CDA?

Nelle condizioni normative attuali il lavoro del consigliere eletto è una missione al limite della praticabilità, specie se la sua stella polare è la trasparenza degli atti e la fedeltà al servizio pubblico e ai suoi dipendenti.

Si rischia di essere strumentalizzati per un voto

Il ruolo del consigliere dei dipendenti diventa importante e costruttivo in un sistema duale di governance con un organismo di sorveglianza e un organismo operativo (CDA).

in CDA, per una dichiarazione su qualsiasi argomento: fin dal primo giorno tutti cercano di attaccarti un'etichetta. Siedo su quella poltrona per prendere delle decisioni in piena autonomia: il mio unico editore è il cittadino che pretende una RAI davvero servizio pubblico. Spesso purtroppo, nei corridoi e leggendo la stampa, si ha la disarmante percezione che alcune decisioni si prendano davvero altrove. Un consigliere da solo non può evitarlo ma, comunque, può decidere legittimamente di non partecipare a certe logiche ed essere fiero di svolgere il lavoro nell'interesse esclusivo della sua azienda, ribadendo la necessità di maggiore trasparenza e terzietà.

Non so se ho in qualche modo «influenzato» il CDA ma penso che adesso, riguardo ad argomenti chiave come la trasparenza, sul criterio per il ricorso agli appalti e ai collaboratori, e non ultimo l'importanza di avere risorse certe, vi sia qualche attenzione in più.

Quali sono i tuoi rapporti con le diverse organizzazioni sindacali dei dipendenti RAI?

La mia storia è fatta di attivismo, inseguo idee non un'appartenenza a tutti i costi, oltre ad essere un attivista in difesa dell'ambiente e degli animali. Ho cominciato a parlare di RAI, insieme ad un manipolo di coraggiosi colleghi, su una pagina Facebook attualmente attiva «IndigneRAI», divenuta poi Associazione RAI Bene Comune senza alcuna ambizione di rappresentanza formale. Solo la voglia di creare un riferimento aziendale di discussione, creare dibattito e fornire spunti su temi spesso sottaciuti per diverse ragioni.

In questi ultimi trenta mesi ho incontrato decine di colleghi appartenenti a tutti i sindacati con i quali ho avuto modo di scambiare idee, opinioni e anche legittime critiche sul mio operato. Con USIGRAI e SNATER si è sviluppata naturalmente una leale collaborazione. Questa continua interlocuzione con tanti colleghi, sindacalisti e non, è forse uno degli aspetti più belli della mia esperienza: il settimo piano aperto a tutti, direi partecipato, e non l'inaccessibile torre eburnea del potere.

Oltre questo, purtroppo, non si è voluto costruire niente di strutturale e me ne rammarico moltissimo. Una occasione persa per tutti. C'è ancora molto lavoro da fare che merita la coesione tra tutti.

L'influenza della politica sulla RAI è proverbiale. Come e quanto condiziona il processo di partecipazione?

Direi comunque che condiziona e inficia non solo la partecipazione ma anche l'orgoglio di lavorare per RAI. Lavoro da oltre vent'anni in questa azienda e non posso non sottolineare che il ricambio del top management è abbastanza fermo da allora. La nostra è

un'azienda che dovrebbe vivere, per sua missione, di nuove motivazioni professionali, di nuove energie editoriali, industriali e produttive.

Il ricambio generazionale, la parità di genere e le opportunità che qualcuno nel passato ha avuto la fortuna di cogliere ora sono sempre più rarefatte.

La diretta conseguenza di tutto questo è evidente nei preoccupanti dati che riguardano le donne e i giovani under 45 in posizioni apicali. Come CDA affrontiamo spesso questo tema ma poi difficilmente, a parte pochi casi, riusciamo a tradurlo in fatti concreti.

A questo si aggiunge la pervasività di alcune società di produzione e agenti dello spettacolo che tendono a soppiantare, anche con il benessere di una certa dirigenza, molte professionalità che in Rai già esistono e vogliono solo essere messe alla prova. Si prova timidamente e con fatica ad invertire la tendenza.

tato drammaticamente alla ribalta. Abbiamo soddisfatto molte richieste del mondo culturale e politico che ci chiedeva una programmazione specifica sotto lockdown. Possiamo fare questo e molto altro se solo il Governo ci dicesse chiaramente cosa vuole fare della Rai e soprattutto con quali risorse finanziarie.

Quali sono oggi le maggiori criticità dell'azienda?

Mi limiterò a tre concetti: autorevolezza, indipendenza e rinnovamento.

Autorevolezza perché la Rai non deve mai inseguire un modello commerciale che non le compete, ma ristabilire il suo ruolo importante nella cultura italiana: noi siamo orgogliosamente «altro». La pandemia ha insegnato che i cittadini vogliono essere infor-

mati, supportati in un momento complicatissimo con un servizio pubblico complementare alla scuola, il teatro e le arti in genere; c'è un mondo diverso da raccontare con equilibrio e competenza: penso all'ambiente, agli animali, all'alimentazione, alla sostenibilità, alle nuove tecnologie, tanto per citare qualche esempio che il Covid ha por-



Indipendenza, perché la Rai deve essere libera di svolgere la sua mission senza condizionamenti. C'è molto da migliorare e ottimizzare sotto vari punti di vista ma, senza ombra di dubbio, negli ultimi vent'anni abbiamo fatto a fronte e vinto diverse sfide. La Rai rimane leader di ascolti e gradimento, abbiamo crea-

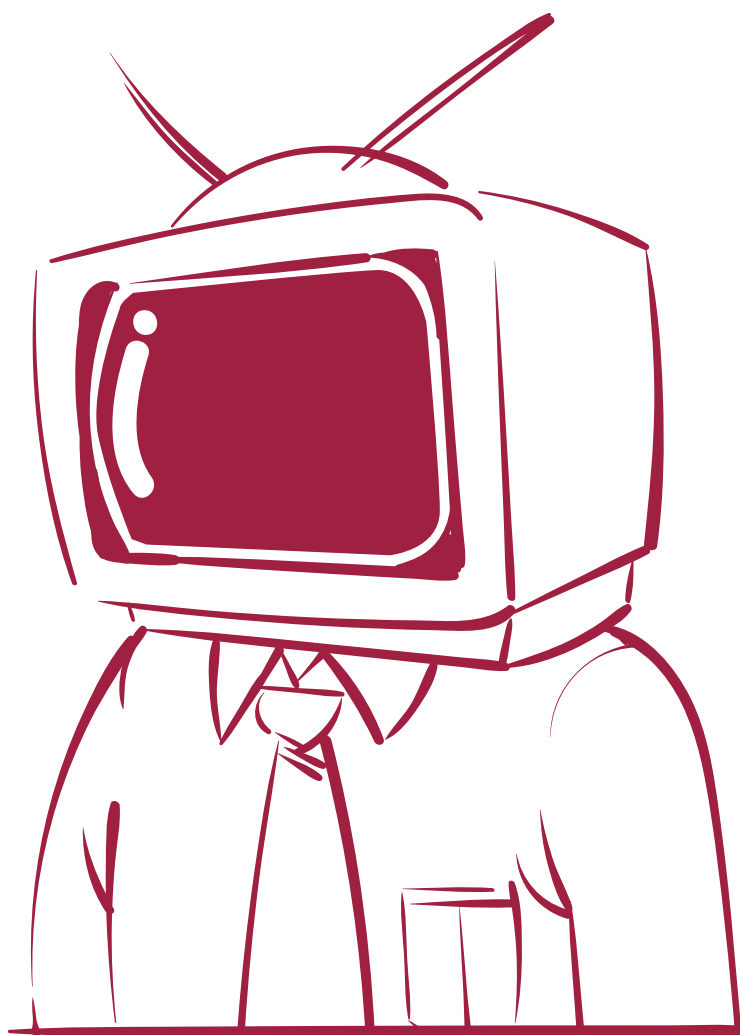
to una Direzione RAI Documentari, RAI Sociale, reso la piattaforma RAI Play performante. Questo è certamente importante, ma non deve farci dimenticare i tanti problemi organizzativi presenti in azienda e soprattutto potrebbe non essere più sufficiente in un contesto complicato come quello dei media e degli audiovisivi dominato dagli OTT. Per questo, oltre la riforma della governance, è importante attuare una profonda riorganizzazione dell'Azienda per rendere rapidi, efficienti e trasparenti i processi che portano il prodotto finale a casa dell'utente sempre meno attaccato alla tv lineare e più confidente con il web e il broadband.

Rinnovamento, perché in azienda c'è un substrato di talento e competenze inespresse, incompreso e tappato

da logiche vecchie e dannose. C'è anche una cronica carenza di personale in alcuni comparti produttivi, tema questo che, in un periodo dove il Covid detta i palinsesti, sta mettendo a dura prova la regolare messa in onda di alcune produzioni.

Questo elemento è legato alla grave difficoltà economica causata dalla pandemia che ha prodotto criticità nei bilanci in prospettiva 2021-2022 e che produrrà effetti drammatici di tagli al costo del personale e mancati investimenti tecnologici se non arriverà

nelle casse RAI il famoso extraggettito che nei fatti è solo il vecchio recupero dell'evasione e che presenterebbe alcuni profili di incostituzionalità come ho evidenziato innumerevoli volte in CDA.



L'evoluzione delle filiere e delle alleanze industriali a livello globale offre nuove occasioni per affrontare i nodi della partecipazione strategica dei lavoratori alla vita dell'impresa. È indicativo infatti osservare come nuove vie e possibilità di partecipazione vengano aperte anche nel nostro paese non tramite leggi di supporto (peraltro ormai a mio parere indispensabili), non da accordi contrattuali diretti tra le parti sociali, ma dall'evoluzione delle scelte di aggregazione internazionale di importanti soggetti industriali.

Infatti dopo il recente caso legato alla fusione tra Luxottica e la francese Essilor, un'analoga occasione è in questo autunno proposta dalla ormai imminente nascita di Stellantis, il nuovo player mondiale del settore auto che nasce dalla fusione di FCA con PSA (leader anch'esso francese proprietario dei marchi Citroën e Peugeot).

Si tratta di una ulteriore indispensabile tappa nel percorso di inevitabile e continua aggregazione a livello mondiale che coinvolge tutti i grandi operatori nel mercato dell'auto, spinta sia dall'aumento della competitività sia dalla necessità di aggregare risorse per sostenere la transizione tecnologica e «verde» della mobilità a quattro ruote.

Stellantis nasce per diventare il quarto gruppo mondiale nel settore auto, con un ambizioso progetto di valorizzazione di diversi marchi storici, alcuni di questi al centro di processi di rilancio e di migliore specializzazione. Il completamento della fusione è programmato per la fine del primo trimestre 2021, a valle di delicate e importanti operazioni di valorizzazione degli asset, rimessi in discussione dai drastici effetti della pandemia sui mercati globali dell'automotive e delle necessarie autorizzazioni antitrust.

In tale processo l'accordo di fusione tra le due società ha previsto la creazione di un nuovo CDA composto da 11 amministratori, sotto la guida di Carlos Tavares (uomo PSA) come amministratore delegato e di John Elkann (in quota FCA) come presidente.

L'accordo tra le aziende prevede la presenza di due amministratori quali riferimento dei lavoratori, sia per il mondo PSA sia per il mondo FCA. Questa è stata una delle principali e inattese novità emerse dalla decisione dei vertici dei due gruppi, già a forte valenza mondiale, di dar vita al processo di fusione.

Perché, nel momento in cui azionisti e management decidono di dar vita a una nuova importante scommessa industriale globale, si pensa di riservare quote di coinvolgimento

Prove di partecipazione in Stellantis

di Roberto Benaglia



Segretario generale della FIM CISL. A partire dai primi anni Ottanta ha ricoperto numerosi incarichi sindacali, territoriali e nazionali. Tra il 2016 e il 2019 è stato operatore della CISL confederale, sempre nel 2019 è entrato a far parte della Segreteria nazionale della FAI CISL.

dei lavoratori addirittura attraverso propri esponenti nel CDA?

A mio parere la scelta sembra determinata da due fattori, pur indipendenti tra loro. Da un lato la legge francese è oggi un chiaro riferimento nel prevedere, per i gruppi di grandi dimensioni, una forma organizzata di partecipazione dei lavoratori dentro i CDA delle imprese. Se tale legge ha finora regolato solo le forme di partecipazione dentro i confini nazionali, stiamo assistendo a fatti (come anche nel già citato caso Essilor-Luxottica) tramite i quali la partecipazione viene «esportata» in nuovi contesti e in nuovi paesi. E nel caso specifico siamo di fronte ad una vera e propria «contaminazione» costruttiva e sfidante che arriva d'Oltralpe nel nostro paese. Ma certamente un altro elemento sembra sostenere le ragioni di questo non facile orientamento. La costruzione di aziende sempre più grandi e mondiali deve poggiare su basi sociali e di coinvolgimento dei lavoratori più forti ed evidenti rispetto al passato. Non si sta nel mondo dentro le sfide che le catene del valore propongono in termini di competitività e capacità di risultato, se non si punta alla affermazione di culture aziendali con un preciso e proattivo investimento verso il lavoro.

La partecipazione dei lavoratori sembra, sempre più, essere non una sola evoluzione delle relazioni sindacali, ma una caratteristica dell'impresa vincente e produttiva.

Inoltre la scelta di non avere un solo componente del CDA di riferimento per tutti i lavoratori del gruppo ma di averne due, esprime senza dubbio l'attenzione all'indispensabile mantenimento di equilibri produttivi e occupazionali, che sarà una delle sfide che la nuova gestione di Stellantis dovrà garantire. Si tratta quindi di una concreta scelta anche nel segno della «geo-politica» interna al gruppo che, ricordiamo, conterà su 400 mila dipendenti dislocati non solo in Europa ma con

Stellantis (dal latino stello, seminare stelle) è il nome del nuovo gruppo derivante dalla fusione paritetica di FCA e Groupe PSA Peugeot SA. Della nuova grande società - la cui fusione sarà completata nei primi mesi del 2021 - faranno parte: per FCA Mopar, Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Fiat Professional, Jeep, Lancia, Ram e Maserati; per la PSA-Peugeot Free2Move, Citroën, Ds, Opel e Vauxhall.

importanti presenze nelle Americhe e in Asia, con una produzione annua di 9 milioni di vetture per un fatturato che supera i 180 miliardi di euro.

Tuttavia, pur sulla base di queste interessanti premesse, la realizzazione di quanto previsto in termini di CDA ha visto scelte e azioni diversificate da parte di PSA e FCA. Per il gruppo francese (di cui ricordiamo lo Stato detiene il 12% delle azioni) il componente del CDA è stato individuato in un dipendente di una particolare società che già da circa molti anni ricopre tale ruolo. FCA ha invece effettuato la scelta di individuare una consigliere indipendente (già manager internazionale di origine italiana) quale riferimento per i lavoratori del gruppo.

Due componenti simili ma alla fine scelti con criteri opposti, figli della diversa storia con la quale le due aziende hanno finora avuto a che fare con il tema della partecipazione. La scelta di FCA di non coinvolgere formalmente i sindacati è stata motivata sulla base dell'assenza di un comitato sindacale mondiale riconosciuto da consultare, nonché sulla difficoltà di rapportarsi con decine di organizzazioni sindacali europee e americane diverse tra loro.

Come FIM Cisl abbiamo espresso anche pubblicamente la nostra delusione rispetto a questo mancato confronto. Siamo convinti che la sfida complessa della partecipazione strategica sia matura e indispensabile anche

per gruppi storici e rilevanti del nostro tessuto industriale. Serviva un confronto che, se non esercitato ora, andrà rapidamente recuperato in Stellantis, che nasce su basi nuove.

Siamo al tempo stesso consapevoli che l'individuazione di rappresentanti dei lavoratori dentro organismi centrali e decisionali come il CDA del gruppo non sia un tema da banalizzare o da prendere sottogamba, soprattutto se il gruppo è mondiale

e vede presenti culture sindacali ben diverse tra loro. Come arrivare a scegliere in modo opportuno: si fanno votare i lavoratori su più candidati? Deve essere trovato un accordo tra sindacati (ma non dimentichiamoci mai che sono i lavoratori e non i sindacati che devono partecipare)?

Il tema non è banale e per dirla in esplicito la partecipazione strategica è tema troppo rilevante per ridurlo a delle «primarie» tra diversi

candidati. La stessa comporta un indispensabile bagaglio di competenze e di adeguatezza funzionale che il rappresentante nel CDA deve avere con sé.

Pertanto più che pensare che quanto capitato sia stato un passo indietro o un'occasione mancata per affermare a livello più alto la partecipazione in Italia, come FIM Cisl vogliamo porci in chiave costruttiva rispetto a questa nuova sfida, ragionando soprattutto su quali devono essere i temi e le occasioni sulle quali stabilire un rapporto esplicito di coinvolgimento e di verifica tra il componente designato nel CDA di emanazione FCA, le organizzazioni sindacali ma soprattutto i lavoratori.

Arriviamo infatti a dire che occorre andare al di là dei singoli nomi e che quello che conta

è la reciproca individuazione delle questioni centrali che per i lavoratori del gruppo contano nel futuro: consistenza nelle scelte sugli investimenti, sulla allocazione delle piattaforme che oggi affermano i modelli, sui volumi e sulla qualità dell'occupazione. Vogliamo come sindacato e non tramite un singolo componente nel CDA conoscere e negoziare i piani industriali di Stellantis. Per far questo

va rafforzata la rete di lavoro tra tutti i sindacati presenti nel gruppo e con Industriali, il sindacato mondiale, stiamo lavorando in questa direzione.

Ma resta un elemento centrale: come si muoverà e sulla base di quali riscontri la rappresentante che di nomina FCA deve essere espressione dei lavoratori del gruppo? Non è un tema che va lasciato al caso e come sindacato vogliamo con maturità ed equilibrio creare una impor-

te sperimentazione, convinti che le prime mosse di Stellantis avranno bisogno della massima chiarezza in tema di sviluppo ma anche della massima condivisione sociale.

I passi che la partecipazione dei lavoratori sapranno fare nel nuovo gruppo che nasce sono ancora tutti da realizzare. Per la Cisl in questi anni la partecipazione organizzativa viene giustamente vista come la più prossima e diretta occasione di valorizzazione del lavoro e delle persone che lo svolgono. Ma l'esperienza di Stellantis costituirà un banco di prova unico, anche per rilevanza assoluta. Siamo ottimisti. Sia perché da subito la nuova azienda sarà chiamata ad esprimere una cultura gestionale nuova, capace di superare quelle precedenti che l'hanno costituita. Sia perché fra

La partecipazione dei lavoratori sembra, sempre più, essere non una sola evoluzione delle relazioni sindacali, ma una caratteristica dell'impresa vincente e produttiva.

tre anni il rinnovo delle cariche del Cda darà vita sicuramente a modalità di coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze sindacali più omogenee ed esplicite. Tanto più se, nel corso di questi tre anni, la vita e le scelte aziendali avranno visto un ruolo non formale ma sostanziale dei rappresentanti di riferimento dei lavoratori, capace di accompa-

gnare nel mondo migliore i percorsi scelti. Resta sullo sfondo di tutto ciò l'ormai non più rinviabile esigenza di una normativa di sostegno alla partecipazione strategica. Meglio se europea, anche se dovrà essere capace di scuotere e adeguare i ritardi nazionali che il nostro paese continua a presentare sul tema.



Nell'esaminare i contenuti degli accordi aziendali sottoscritti nel corso degli ultimi anni, a livello nazionale e locale, collocandoli nel più ampio quadro di riferimento dell'evoluzione delle materie regolamentate dai rinnovi dei contratti collettivi nazionali, emerge un primo aspetto che, secondo me, caratterizza il sistema di coinvolgimento dei lavoratori (comunque lo si voglia intendere): la dinamicità e la diversificazione degli ambiti e dei livelli in cui il coinvolgimento stesso viene espresso.

Al di là, infatti, della fisiologica evoluzione degli argomenti inseriti negli accordi, uno dei fattori fondamentali per far evolvere e maturare un modello di relazione che comprenda, seppur a diversi livelli, la partecipazione e il coinvolgimento dei lavoratori, è la capacità delle «parti» di saper adattare e modulare i contenuti e i reciproci ruoli alla veloce evoluzione dei contesti esterni e interni.

Riporto alcuni esempi concreti con riferimento all'evoluzione degli accordi integrativi Barilla. Alcuni argomenti, come gli aspetti legati alla qualità, alla sicurezza, all'impatto ambientale hanno sempre avuto importanza nella nostra impostazione aziendale ma, progressivamente, hanno preso maggiore spazio di regolamentazione e descrizione anche negli accordi sindacali. Queste aree di intervento sono sempre state considerate una priorità, e oggi vengono espresse nell'impostazione del nostro modello di impresa «Good For You Good For The Planet», ma in questa nuova fase hanno assunto un nuovo valore e una nuova dimensione in funzione di una rinnovata e profonda consapevolezza dell'importanza strategica della partecipazione e del coinvolgimento dei lavoratori per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (aggiungo: nella reciproca consapevolezza che sono considerati spazi di reciproca crescita e sviluppo).

Se, quindi, nel nostro contesto non possiamo certamente parlare di «partecipazione strategica» intesa come partecipazione alla «governance» aziendale nelle sue differenti dimensioni, possiamo però parlare di sistematico e strutturale coinvolgimento come base del nostro modello di relazioni industriali.

L'articolazione del nostro premio di partecipazione (PPO) esprime in maniera più completa questo modello di partecipazione, che peraltro richiama, su una materia specifica come la negoziazione del premio di produttività di sito, il modello di relazioni sindacali concordato nell'Accordo Integrativo di Gruppo: con diversi livelli di informazione, con-

Un bene comune che va rafforzato

di Giorgio Grandi



Giorgio Grandi (Sesto San Giovanni 1968) è Human Resources Director Operations and Industrial Relations Italy, ruolo che prevede la responsabilità delle Risorse umane degli undici stabilimenti e dei cinque mulini localizzati in Italia, la responsabilità delle Relazioni sindacali per il Gruppo in Italia e la responsabilità del Comitato aziendale europeo, direttore delle Relazioni umane del Gruppo Barilla. Laureato in Scienze politiche all'Università Statale di Milano, è dal giugno 1999 in Barilla G. e R. Fratelli SPA.

fronto, responsabilità negoziale (dal Comitato aziendale europeo al Coordinamento sindacale nazionale delle Rsu, all'interno del quale agiscono le Commissioni tecniche, al ruolo delle singole Rsu di sito).

Nell'ambito di un perimetro determinato nell'Accordo di Gruppo, che descrive il valore economico complessivo del premio, la sua «meccanica» di funzionamento, le tre aree di riferimento per la determinazione dei target (indicatori economici aziendali, indicatori di prestazione/efficienza del sito, indicatori di qualità del sito), le «parti», a livello di singolo sito/area organizzativa (nel caso del personale di vendita e del personale dell'Headquarter), stabiliscono, in base a specifiche priorità di efficienza, produttività, qualità (compresi fattori collegati alla sicurezza sul lavoro), gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori da utilizzare. Questa fase più tipicamente negoziale avviene dopo aver effettuato un percorso di conoscenza e approfondimento dei molteplici elementi alla base delle possibili scelte (gli obiettivi di budget, le variabili organizzative e gestionali che possono influire sul risultato, i trend storici).

La descrizione di questo aspetto del nostro impianto di relazioni sindacali mi permette di sottolineare un altro elemento, estremamente correlato a quello della «dinamicità» dei fattori di partecipazione: la presenza di un sistema che favorisca e promuova la comunicazione e la diffusione delle informazioni, superando quegli aspetti di asimmetria informativa che spesso rappresentano un ostacolo a un confronto realmente aperto. Un'area, poi, che negli ultimi anni, anche attraverso una progressiva valorizzazione da

parte della normativa nazionale di riferimento, ha favorito il potenziamento del sistema delle relazioni sindacali e in particolare il sistema della bilateralità (in un *fil rouge* che coniuga la fase di contrattazione a quella di gestione diretta), è quella del welfare che, peraltro, richiama la dimensione sociale e valoriale dell'azienda.

Il sistematico e strutturale coinvolgimento dei lavoratori è alla base del nostro modello di relazioni industriali.

In questo senso è emblematica l'evoluzione, promossa attraverso gli accordi integrativi aziendali dell'ultimo decennio, del Fondo integrativo di solidarietà R. Barilla (finalizzata all'assistenza nella spesa sanitaria individuale). Da una condizione di sostegno prevista esclusivamente per i dipendenti dei siti dell'area di Parma (in virtù dell'iniziale circoscritta area di

presenza di Barilla nel territorio nazionale), il Fondo è stato poi allargato a tutti i dipendenti dei siti italiani e, successivamente, con determinati vincoli di accesso e spesa, ai componenti del nucleo familiare dei dipendenti stessi.

Un aspetto particolarmente qualificante del Fondo è il modello di funzionamento della governance, attraverso organi di indirizzo e governo (consiglio e assemblea) composti, in maniera paritaria, da azienda e organizzazioni sindacali.

Rispetto a questa particolare soluzione di welfare contrattuale che, nel solco della bilateralità, esprime una rilevante espressione di partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori, vorrei sottolineare, in continuità con le considerazioni precedenti, un altro elemento strutturale e funzionale all'efficacia di questi processi: la consapevolezza di essere parte, seppur nel diverso e reciproco esercizio dei ruoli, di un modello di relazione finalizzato

Trattare di partecipazione dei lavoratori nelle imprese in un momento storico in cui l'ordine delle priorità è stato sconvolto dalla diffusione di un virus che, assieme a tante vite umane, sembra essere in grado di spazzare via anche le costruzioni economiche e sociali dei paesi più colpiti, potrebbe sembrare intempestivo, ma, invece, paradossalmente, proprio gli attuali accadimenti ci dovrebbero aiutare a far crescere la consapevolezza dell'urgenza di riformare in quella direzione i modelli di governance.

Va detto che il tema della partecipazione dei lavoratori all'impresa si articola attraverso approcci diversi e fra loro complementari, dalla partecipazione intesa come diritto di informazione e consultazione, oggi praticata anche a livello internazionale attraverso i CAE, alla partecipazione diretta e/o organizzativa, a quella finanziaria e/o gestionale.

Ognuna di queste fattispecie, già nel titolo troppo sommariamente riassunte, meriterebbe un approfondimento specifico e quindi sarebbe presuntuoso pretendere di esaurire nello spazio di questo intervento il tema in questione.

Vi è però un *fil rouge* che conduce, proprio in ottica di complementarità, pur nella possibilità della loro autonoma sussistenza, tutte le tipologie enunciate nella stessa direzione: quella di contribuire a costruire non solo un modello economico più efficiente e un contesto lavorativo più tutelante, ma, soprattutto, una società culturalmente e, quindi, radicalmente predisposta alla coesione, alla solidarietà, alla giustizia, alla fratellanza.

La stessa architettura della nostra Costituzione, che vede nella libera impresa privata il fulcro del sistema economico nazionale (art. 41), non prescinde, sin dai principi fondamentali, dal fatto che «il progresso spirituale della società» debba passare dal contributo dei cittadini attraverso il lavoro (art. 4) e che sia proprio la collaborazione dei lavoratori alla gestione delle imprese lo strumento di «elevazione economica e sociale del lavoro» (art. 46). E in ciò non si può non vedere che lo stesso art. 41, nell'affermare la libertà di impresa, afferma altresì, attribuendo ad essa priorità, la necessità che l'impresa stessa contribuisca alla «utilità sociale» e non entri mai in contrasto con la «sicurezza, la libertà e la dignità umana».

Vi è insomma, nella costruzione del pensiero costituzionale, una stretta connessione tra la centralità della persona e della «società delle persone» e il diritto/dovere di quelle stesse persone/lavoratori di contribuire all'affermazione dei

Perché il lavoro deve ripartire dalla partecipazione

di Giulio Romani



Dal 2018 è segretario confederale della Cisl. Ha iniziato l'attività sindacale nel 1996 ed è stato, dal 2013 al 2018, segretario generale della Federazione dei bancari della Cisl. Ha contribuito a fondare nel 2010 l'associazione di promozione sociale First Social Life, di cui è presidente onorario dal 2016.

valori fondamentali della propria comunità, attraverso l'intera, propria attività lavorativa e una collaborazione alla gestione delle imprese, che incontra come unici limiti la compatibilità con le leggi e «l'armonia con le esigenze della produzione».

Si può, dunque, a giusta ragione sostenere che le diverse forme di partecipazione, una per una a sé bastanti, possano trovare il proprio punto di massima efficienza nella loro complessiva articolazione.

Le esperienze europee in tema di partecipazione sono, come ben sappiamo molto diverse e, in qualche caso, anche dipendenti da condizioni storiche e politiche dei singoli paesi.

Gli esempi che si sono diffusi, dalla codeterminazione tedesca e austriaca a

quella, meno estesa, dei Paesi Bassi, Svezia e Finlandia, dalla diffusione di diritti di consultazione e informazione in gran parte del vecchio continente al forte sviluppo di forme di partecipazione finanziaria in Francia, ci consentono, però, l'osservazione empirica che più alto è il ricorso a strumenti di coinvolgimento diretto dei lavoratori nelle scelte delle imprese, maggiore è la propensione delle popolazioni nel loro complesso, anche nel rapporto con i governi politici, alla coesione e alla solidarietà. Insomma, da uno sguardo neanche troppo superficiale ai comportamenti delle diverse comunità, sembrerebbe emergere come l'abitudine alla coazione tra portatori di interessi diversi nelle imprese si traduca in un atteggiamento dei cittadini culturalmente più disponibili alla cooperazione e alla condivisione di responsabilità in tutti gli ambiti del vivere civile e politico.

È per queste considerazioni che, nell'introdurre questa riflessione, non è fuori luogo af-

fermare che proprio la pandemia, che ci richiama drammaticamente a riflettere sulla necessità di poter contare su società coese e solidali, capaci di investire per tempo in strumenti di tutela della comunità (come il sistema sanitario, quello scolastico e della formazione, nonché dei trasporti) non solo per tutelare la vita delle persone ma anche per presidiare l'economia dai dissesti, possa es-

sere occasione e stimolo per ridare slancio ad una idea di relazioni industriali e sociali più costruttiva e lungimirante.

Peraltro, quali che siano l'esito e la durata della crisi sanitaria ed economica che stiamo vivendo, abbiamo già, e per la verità avremmo dovuto averla da tempo, la consapevolezza che il futuro sviluppo economico non

potrà prescindere dall'uso di un maggior senso di responsabilità in materia ambientale, e questo non solo per le stringenti scadenze imposte dalle agende europee ma, soprattutto, per l'oggettiva sostenibilità di modelli di sviluppo e di insediamento sociale che, se non corretti urgentemente, avranno presto bisogno di un altro pianeta per essere praticati. È, evidentemente, anche questo un ambito di responsabilità al quale non si possono dare risposte adeguate se non costruendole con il coinvolgimento di tutti gli attori interessati, proprio a partire dai cosiddetti fattori della produzione.

Vi è, infine, un altro tema che si affaccia prepotentemente sul palcoscenico del lavoro e delle imprese in conseguenza della crisi che stiamo vivendo: quello della simultanea e imprevedibile precarietà di milioni di posti di lavoro a cui i tradizionali ammortizzatori sociali possono dare una risposta immediata abbastanza efficiente (come stiamo vedendo in questi

La pandemia può essere occasione e stimolo per ridare slancio ad una idea di relazioni industriali e sociali più costruttiva e lungimirante.

mesi), ma non possono offrire una risposta altrettanto adeguata in una prospettiva di medio-lungo termine.

Anche in questo ambito, l'utilizzo di forme partecipative, come quelle che potrebbero generarsi dal sostegno ad operazioni di *workers buyout* o dalla creazione di «contratti di partecipazione», in cui strumenti di solidarietà e di sostegno alla ricapitalizzazione delle imprese potrebbero incrociarsi, favorendo la costituzione di esperienze innovative in materia di governance, potrebbe costituire un elemento di forte innovazione e, al tempo stesso, di grande sostegno alla ripresa.

Non mancano quindi né le ragioni né gli ambiti per poter provare a promuovere innovazione nel segno della partecipazione.

C'è da dire che, anche prima della crisi pandemica, il sistema di governance delle imprese, al di là delle considerazioni espresse, aveva già mostrato grandi lacune sia nel rapporto tra democrazia e capitale sia, evidentemente, nel

presidio del rispetto delle regole in materia di salute e sicurezza, di quelle in materia ambientale, di quelle a presidio della trasparenza e della tutela nei confronti della clientela e dello Stato.

Contabilizzando tutte le distorsioni a cui ci siamo nostro malgrado abituati ad assistere, dalla frequenza di morti e infortuni sul lavoro (ogni anno ben più di mille), agli scandali di aziende che inquinano interi distretti, dal «risparmio tradito» da parte di tante banche, alla proliferazione di reati di natura societaria (false comunicazioni ai mercati, falsi in bilancio), passando dal crollo di ponti per la man-

cata manutenzione e dalle evasioni ed elusioni fiscali, sembra che, in via generale, l'obbedienza ai mercati abbia fatto sfuggire al governo delle imprese il presidio di utilità pubblica richiamato dalla Costituzione.

Questa considerazione appare tanto più vera osservando il percorso manageriale di alcuni dei responsabili di accadimenti non proprio edificanti, che lungi da ricevere lo stigma per le proprie responsabilità, spesso riescono a preservare integralmente anche la reputazione, continuando a spendere la propria esperienza nelle varie aziende come se nulla fosse accaduto: chiaramente, in una dimensione in cui l'unico interesse dei soci di governo delle imprese è di natura finanziaria,

alcuni aspetti di natura etica assumono, per quanto se ne dica, un valore marginale.

In realtà, però tutto questo ha spesso a che fare con un deficit di democrazia nel governo societario. Non è infatti inconsueto che nelle grandi società il potere strategico e di-

rezionale sia concentrato nelle mani di cosiddetti «zoccoli duri» di azionisti, quasi sempre gruppi finanziari non strettamente interessati all'attività caratteristica dell'impresa partecipata che, con quote marginali di capitale posseduto e, talvolta, con patti di sindacato, riescono a governare le assemblee pur non esprimendo la maggioranza delle azioni. Questa circostanza è agevolata dalla polverizzazione dell'azionariato diffuso e da un impianto normativo che scoraggia la possibilità di aggregazione dei voti dei piccoli azionisti.

In verità, anche con le norme esistenti, questi ultimi potrebbero coalizzarsi utilizzando uno



strumento di diritto estero, quale il *voting trust* che, una volta conferite le azioni, non necessita di ulteriori deleghe per poter esercitare in via continuativa e corrente il diritto di voto per tutte le azioni ricevute. La Convenzione dell'Aia, in vigore ormai da decenni, consente infatti l'utilizzo di tale strumento anche sul territorio nazionale, senza particolari limitazioni. Un trust di scopo che, se delineasse a monte gli obiettivi da raggiungere nell'interesse e nella tutela degli azionisti conferenti, in cui l'operato del *trustee* (amministratore) sarebbe vigilato, come previsto dalle regole, da un soggetto incaricato dai conferenti stessi, potrebbe raccogliere e coagulare i diritti di voto di tanta parte di quel capitale posseduto da quello che, irrispettosamente e beffardamente, viene definito «parco buoi». L'effetto che se ne potrebbe ricavare è, senza dubbio, quello di un bilanciamento dei pesi nelle assemblee e quindi di un diverso orientamento nelle strategie e nella verifica dell'operato della direzione aziendale.

Va da sé che un simile organo potrebbe avere, tra i propri scopi istitutivi, obiettivi di pubblica utilità, come la salvaguardia del territorio, lo sviluppo occupazionale, il reinvestimento degli utili. Scopi a cui certamente potrebbero essere più interessati piccoli azionisti, cittadini e risparmiatori, di quanto lo possa essere, magari, un fondo di investimento transnazionale. E appare altresì evidente che tale strumento potrebbe agevolare anche la costruzione di una rappresentanza specifica dei lavoratori, finanche a nominare propri rappresentanti negli organi di gestione o vigilanza di primo livello, a patto che i lavoratori stessi siano resi protagonisti di piani di assegnazione di azioni nell'ambito di riconoscimenti aggiuntivi alla retribuzione ordinaria o, come sopra ipotizzato, nell'ambito di un piano di ricostituzione e riqualificazione del capitale delle imprese in difficoltà. Sarebbe questo, certamente, un modo molto concreto per riconoscere agli

stakeholder delle imprese un ruolo nelle scelte operate dalle stesse, così come evocato, da tanti saggi economisti e, per lo più per opportunismo, dai tanti attori del *Business Roundtable* di *Corporate America*, protagonisti, lo scorso anno, dopo anni di adorazione pubblica dell'avidità, di un brusco quanto ipocrita «contrordine compagni!».

Ripartendo dalle storture di un sistema di imprese all'interno del quale continuo solo le ragioni del profitto, un'altra breccia che sicuramente è necessario aprire per costruire un sistema economico partecipativo e democratico è quella della presenza dei lavoratori nei sistemi di controllo interno delle attività di produzione e commercializzazione dei beni e/o dei servizi. La costituzione di organi bilaterali per le verifiche di conformità rispetto alle leggi, ai codici etici e ai contratti, possibilmente con poteri di indirizzo e rettifica, partecipati dai lavoratori all'interno delle imprese, certamente potrebbe rivelarsi un efficace deterrente rispetto a molti comportamenti distorti. La bilateralità, potrebbe entrare anche nelle politiche di remunerazione, in particolare di incentivazione, non per la parte da destinare al negoziato contrattuale ma, anche in questo caso, nella verifica dei criteri applicati e nella misurazione degli stessi. E infine, potrebbe entrare nell'organizzazione del lavoro, tanto più adesso che, anche in questo caso, in buona misura, come eredità della pandemia, si porrà il tema di tanti lavoratori in *smart working*, i quali, in assenza di strumenti di coinvolgimento organizzativo, quali *team work* e/o osservatori bilaterali, potrebbero ritrovarsi a vivere, isolati, una sorta di cottimo domiciliare, in relazione diretta con l'impresa e con grande difficoltà nella rivendicazione di diritti e tutele. Partecipazione organizzativa, finanziaria e gestionale sono quindi scalini della stessa scala. Una scala che sarà necessario salire per far crescere l'economia e la società su solidi principi di sostenibilità e coesione.

LA PARTECIPAZIONE ALLA GESTIONE DELLE IMPRESE: UN DIRITTO DI RANGO COSTITUZIONALE

Il diritto dei lavoratori a partecipare alla gestione delle imprese trova legittimazione nell'art. 46 della Costituzione che, ai fini di una «elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, [...] riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende».

Secondo un'interpretazione letterale del testo normativo, ferma restando la *ratio* dell'elevazione del lavoro sotto il profilo economico e sociale, l'esercizio del diritto in esame risulta soggetto al verificarsi di due condizioni essenziali: il bilanciamento d'interessi con le esigenze produttive (c.d. «principio di contemperamento») e uno o più interventi del legislatore ordinario circa le modalità esecutive (c.d. «riserva di legge»).

Per quanto attiene alla seconda condizione, giova precisare che la norma costituzionale non intende riconoscere in capo alla fonte legislativa una competenza esclusiva sulla materia (c.d. «riserva di legge assoluta»), ma si limita a rivolgere al legislatore ordinario un monito ad intervenire (c.d. «riserva di legge relativa»)¹.

Pertanto, alla luce del combinato disposto tra l'art. 46 Cost. e la libertà di organizzazione sindacale ex art. 39, comma 1, Cost., l'individuazione delle modalità partecipative più adeguate spetta ai lavoratori stessi e alle loro organizzazioni sindacali. In questo senso, si registra come l'esercizio del diritto a partecipare alla gestione delle imprese avvenga secondo un triplice canale: 1. riconoscimento all'interno dei contratti collettivi di diritti di informazione, consultazione o esame congiunto in capo a sindacati e/o rappresentanze sindacali presenti nei luoghi di lavoro (Rsa/Rsu); 2. subordinazione per legge di determinate scelte datoriali alla consultazione preventiva dei rappresentanti dei lavoratori (c.d. «procedimentalizzazione dei poteri datoriali»);² 3. costituzione per via negoziale o legale di appositi organismi bilaterali.

Di contro, la partecipazione meramente economica dei lavoratori al rischio d'impresa, in quanto avulsa dai profili ge-

¹ Si pensi, ad esempio, alla previsione per legge di rappresentanze sindacali aziendali in grado di prendere parte ai processi decisionali dell'impresa tutelando gli interessi dei lavoratori (art. 19 ss. St. Lav.).

² Cfr., tra gli altri, gli artt. 4-24 della legge 23 luglio 1991, n. 223 in materia di licenziamenti collettivi e l'art. 47 della legge 29 dicembre 1990, n. 428 sul trasferimento d'azienda.

La partecipazione tra diritto e cultura del lavoro

a cura di Ettore Innocenti



Ricercatore e formatore presso la Fondazione Ezio Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione Cisl.

stionali, fuoriesce dall'ambito di applicazione dell'art. 46 Cost. A riguardo, basti pensare alla previsione da parte della contrattazione collettiva decentrata di voci retributive strettamente connesse al raggiungimento di obiettivi aziendali (c.d. «retribuzione di risultato») oppure ai sistemi di partecipazione azionaria, che coinvolgono principalmente l'alta dirigenza (c.d. *stock options*).

IL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI NEL DIRITTO COMUNITARIO

A livello comunitario, il fondamento giuridico della materia oggetto di trattazione è riscontrabile nell'art. 27 della Carta dei diritti fondamentali dell'UE, secondo cui ai lavoratori e ai loro rappresentanti «devono essere garantite, ai livelli appropriati, l'informazione e la consultazione in tempo utile».

La norma citata ha trovato attuazione in tre direttive. Innanzitutto, la direttiva n. 94/45/CE, a sua volta sostituita dalla direttiva n. 2009/38/CE, disciplina il diritto di informazione e di consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensione comunitaria.³ In particolare, il legislatore europeo apre alla possibilità di costituire un Comitato aziendale europeo (CAE) attraverso la stipulazione per iscritto di un accordo tra la direzione e una delegazione speciale di negoziazione composta da membri eletti dai lavoratori o designati dalle organizzazioni sindacali (artt. 4-5-6).⁴ A riguardo, il DLGS 22 giugno 2012, n. 113 di recepimento della direttiva in esame dispone che i rappresentanti italiani dei lavoratori siano designati per un terzo dalle organizzazioni sindacali firmatarie

del Contratto collettivo nazionale applicato nell'impresa (o gruppo di imprese) di dimensione comunitaria e per due terzi dalle Rsu (art. 9, comma 6).

In secondo luogo, il regolamento n. 2001/2157/CE disciplina la costituzione e il funzionamento della cosiddetta Società europea (SE) al fine di eliminare «gli ostacoli dovuti alla disparità delle legislazioni nazionali applicabili alle società commerciali» (Considerando n. 7). Il regolamento in questione è integrato dalla direttiva n. 2001/86/CE, che definisce il «coinvolgimento dei lavoratori» nella gestione delle SE come «qualsiasi meccanismo, ivi comprese l'informazione, la consultazione e la partecipazione, mediante il quale i rappresentanti dei lavoratori possono esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate» (art. 2, lettera h). A fronte della stipulazione di un accordo tra organi societari e delegazione speciale di negoziazione, il coinvolgimento dei lavoratori può assumere una triplice veste (art. 4, pr. 2): 1. costituzione di un apposito organo di rappresentanza (lettera b); 2. previsione di procedure alternative di informazione e consultazione (lettera f); 3. partecipazione alla selezione dei componenti degli organi di amministrazione o vigilanza della SE (lettera g). Tale direttiva è stata recepita nel nostro ordinamento con il DLGS 19 agosto 2005, n. 188. Infine, la direttiva n. 2002/14/CE delinea una cornice comune di prescrizioni minime in materia di informazione e consultazione dei lavoratori delle imprese o stabilimenti situati nell'UE (art. 1).⁵ Fatta salva la competenza esclusiva degli Stati membri in merito alla regolazione specifica delle rispettive modalità

³ Ai fini della nozione di impresa comunitaria rileva la dimensione occupazionale complessiva di almeno mille unità, con una presenza minima di centocinquanta lavoratori in più di uno Stato membro (art. 2). Al contempo, la definizione di gruppo di imprese comunitarie si fonda sul concetto giuridico di «influenza dominante» (art. 3) esercitata dall'impresa controllante nei confronti delle sue controllate.

⁴ La costituzione del CAE ha carattere facoltativo: da un lato le parti possono prevedere «una o più procedure per l'informazione e la consultazione» (art. 6, pr. 3) alternative e, dall'altro, la «delegazione speciale di negoziazione può decidere [...] di non avviare i negoziati [...] o di annullare i negoziati già in corso» (art. 5, pr. 5).

di realizzazione, mentre l'informazione si limita alla condivisione *ex post* di situazione economica e occupazionale, organizzazione del lavoro e tipologie contrattuali utilizzate (art. 4, pr. 2), invece la consultazione tende alla stipulazione *ex ante* di un accordo circa le decisioni che devono essere assunte (pr. 4).

Il DLGS 6 febbraio 2007, n. 25 ha recepito la direttiva in esame da un lato affidando la titolarità dei diritti menzionati alle RSA/Rsu (art. 2, lettera d) e, dall'altro, rimettendo alla contrattazione collettiva la determinazione delle modalità d'esercizio (art. 1, comma 2).

I MODELLI PARTECIPATIVI. IN PARTICOLARE, LA CODETERMINAZIONE TEDESCA (CENNI)

Le tipologie di partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese sono classificabili in base alla seguente linea di demarcazione. Secondo il criterio delle materie, si distingue tra una partecipazione «debole» avente ad oggetto l'organizzazione del lavoro e una partecipazione «forte» che attiene alle strategie aziendali (ad esempio investimenti, trasformazioni organizzative, delocalizzazioni).

Quanto agli strumenti, invece, acquista rilievo la differenza tra la partecipazione «disgiuntiva» rimessa all'attività contrattuale delle organizzazioni sindacali e la partecipazione «integrativa» che si realizza mediante l'ingresso

di rappresentanti dei lavoratori in organi societari.

Per quanto riguarda la partecipazione integrativa, il modello di riferimento a livello europeo è il sistema tedesco (c.d. *mitbestimmung*). In particolare, nell'ordinamento tedesco si registra la convivenza tra:



- codeterminazione paritaria: *a.* imprese dei settori minerario e siderurgico: metà dei consiglieri di sorveglianza e un membro del direttorio (c.d. direttore del lavoro) vengono eletti dai lavoratori o designati dalle loro organizzazioni sindacali; *b.* imprese con più di duemila lavoratori: alla presenza paritaria di rappresentanti dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza fa da contraltare la nomina da parte dei soci azionisti del presidente, al quale spetta l'esercizio di un diritto di voto doppio in caso di conflitto;
- codeterminazione minoritaria: in tutte le altre imprese vige l'elezione diretta di un terzo dei membri del consiglio di sorveglianza da parte della forza lavoro.⁶

⁵ Per imprese situate nella UE devono intendersi le «imprese pubbliche o private che esercitano un'attività economica, che perseguono o meno fini di lucro, situate sul territorio degli Stati membri» (art. 2, lettera a). Lo stabilimento, invece, si configura come «una unità di attività [...] situata sul territorio di uno Stato membro e nella quale l'attività economica è svolta in modo stabile, con l'ausilio di risorse umane e strumentali» (lettera b).

⁶ Tale regolazione per legge di meccanismi di codeterminazione si inserisce nel contesto di strutture societarie dualistiche, che contemplano nel proprio organigramma un consiglio di sorveglianza con funzioni di controllo e una presidenza/direzione titolata alla gestione vera e propria. Ne consegue che, malgrado l'implementazione di sistemi partecipativi d'avanguardia, la codeterminazione tedesca si realizza per lo più nell'ambito ristretto del controllo e non anche dei processi decisionali.

Figura 1. Il diritto di partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese (art. 46 Costituzione)

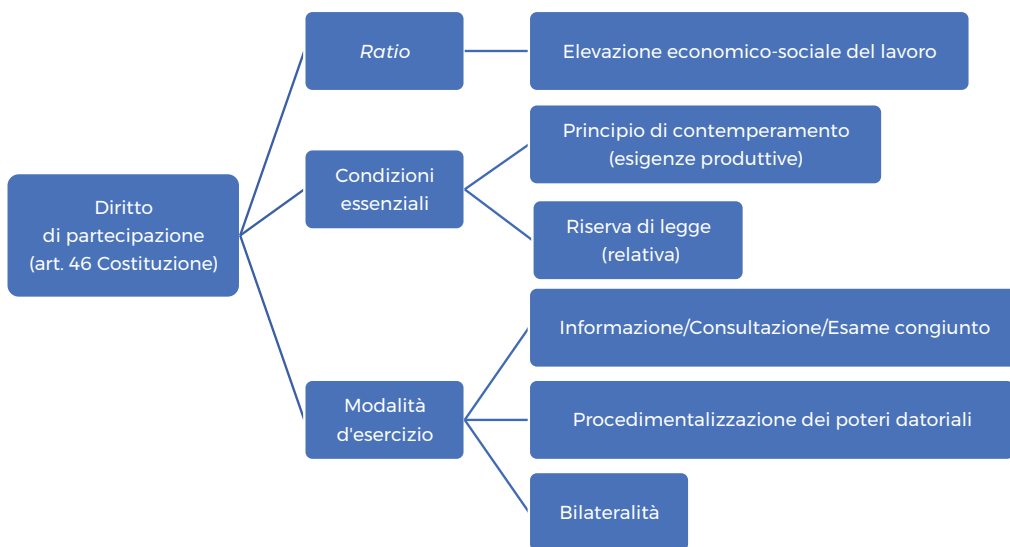


Figura 2. La disciplina europea sul coinvolgimento dei lavoratori

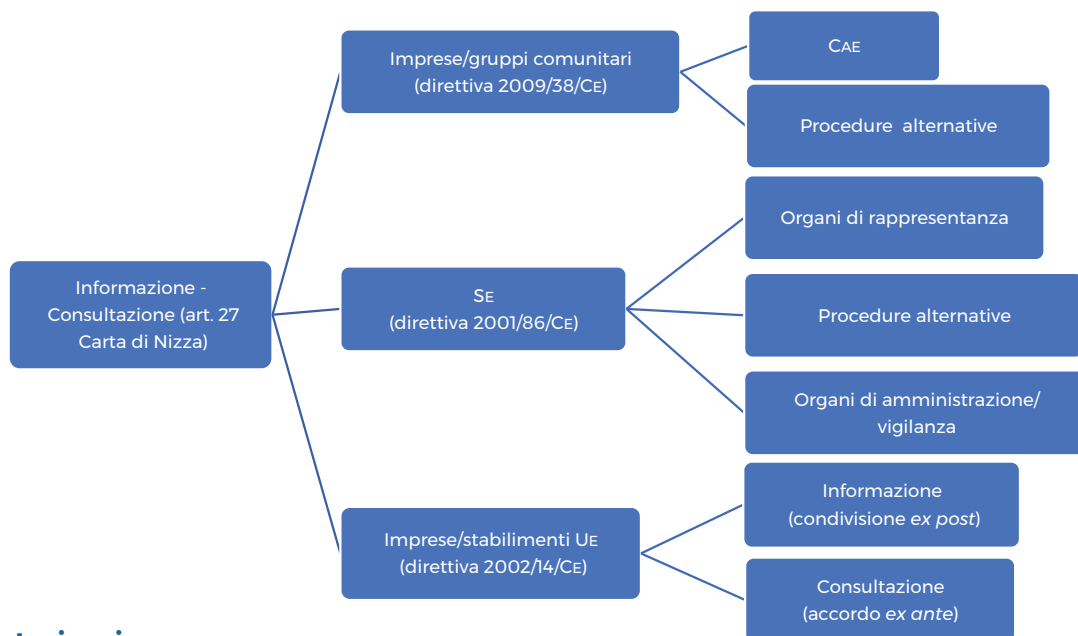
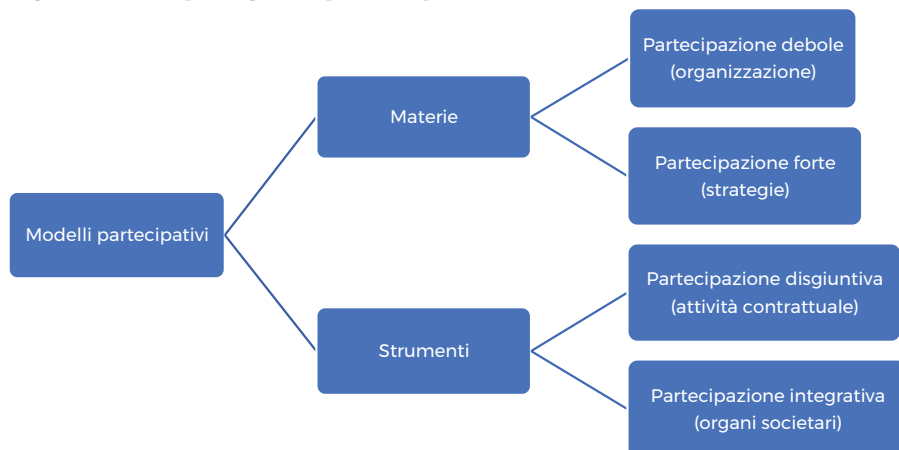


Figura 3. Le tipologie di partecipazione



Ai fini di una disamina della materia dal punto di vista del diritto interno e comunitario, si rinvia a G. Giugni, *Diritto sindacale*, Cacucci Editore, Bari 2014 (ultima edizione) che si distingue nella manualistica per la chiarezza d'esposizione.

Per ulteriori approfondimenti cfr. M. Carcano, R. Ferrari, V. Volpe (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa*, Guerini Next, Milano 2017, che affronta il tema della partecipazione da diverse angolazioni. In una prospettiva di interesse sindacale si vedano, tra gli altri, i contributi di A. Berrini, *La partecipazione fra capitale e lavoro: un approccio macro-economico*, ivi, pp. 97-106; L. Pero, A.M. Ponzellini, *Partecipazione diretta e produttività: un legale positivo*, ivi, pp. 125-138; M. Lai, P.A. Varesi, *Welfare contrattuale e welfare aziendale: quali problematiche giuridico-istituzionali*, ivi, pp. 243-260.

Con riguardo ai riferimenti bibliografici citati dagli stessi autori che hanno partecipato al numero in esame, si segnala G. Baglioni, M. Catino, *Operai e ingegneri. Cooperazione e partecipazione nel distretto industriale di Imola*, il Mulino, Bologna 1999.



Riferimenti alla contrattazione collettiva

Per una disamina della contrattazione collettiva vigente di livello aziendale e territoriale in tema di partecipazione si vedano in particolare:

- Accordo territoriale integrativo tra Apindustria Confimi Cremona e FIM-CISL Asse del Po, UILM-UIL Cremona dell'11 gennaio 2018.
- Testo unico contrattuale integrativo (TUCI) tra Bofrost Italia SPA, Overtel SRL e le Segreterie nazionali e territoriali di FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL, UILTUCS, assistite dalle RRSSA/RRSSUU di filiali, call center e sede di San Vito al Tagliamento, del 13 aprile 2018.
- Accordo integrativo aziendale tra Technogym SPA, assistita da Unindustria di Forlì-Cesena, e RSU di Technogym, assistita da FIM-CISL e FIOM-CGIL, del 26 luglio 2018.
- Accordo integrativo aziendale tra Vodafone Automotive SPA, assistita dall'Unione degli Industriali della Provincia di Varese, e RSU, assistita da FIM-CISL dei Laghi e FIOM-CGIL di Varese, del 10 giugno 2019.
- Contratto integrativo aziendale tra Granarolo SPA e RSU dello stabilimento Granarolo di Montemiccioli, assistita da FLAI-CGIL e FAI-CISL, del 25 settembre 2019.
- Accordo territoriale tra Unione industriali di Pordenone e FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL del 18 dicembre 2019.
- Contratto provinciale di lavoro integrativo tra Confindustria Foggia e FENEAL-UIL, FILCA-CISL, FILLEA-CGIL del 20 luglio 2020.¹

¹ Fatta eccezione per l'Accordo territoriale tra Unione industriali di Pordenone e FILCTEM-CGIL, FEMCA-CISL, UILTEC-UIL del 18 dicembre 2019, i testi dei contratti citati sono reperibili all'interno dell'osservatorio OCSEL della rete intranet Fir-stClass CISL.



Convergenze dinamiche

di Ulderico Sbarra



Fondazione Ezio Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione
workingpapers@fondazionetarantelli.it
www.fondazionetarantelli.it

Ha ricoperto per undici anni l'incarico di segretario regionale della Cisl Umbria e nel 2019 è entrato a far parte dello staff della Fondazione Ezio Tarantelli. Si è diplomato presso l'istituto d'arte Bernardino di Betto (Pinturicchio) di Perugia e maestro d'arte presso l'Isa di Deruta in grafica e pittura.