

A tu per tu con l'Autore: intervista a Pietro Ichino sulla partecipazione dei lavoratori (RIDL, 2013)

Un dialogo tra Giorgio Impellizzieri, Emmanuele Massagli e Pietro Ichino

L'intervista prende le mosse dalla lettura del saggio *La partecipazione dei lavoratori all'impresa: le ragioni di un ritardo* (in RIDL, 2013, 1, pp. 861-879) con cui Pietro Ichino ha trattato dell'evoluzione storica della partecipazione dei lavoratori e le ragioni della mancata implementazione dell'istituto in Italia. Le tesi e le argomentazioni contenute nel testo sono particolarmente pertinenti nel tempo presente in cui, anche grazie a una proposta di iniziativa legislativa popolare presentata dalla Cisl, è ripartito il dibattito sulla opportunità di una legge di sostegno alla partecipazione.

Si è tornato a parlare di una legge di attuazione dell'articolo 46 della Costituzione, anche a partire da una iniziativa di legge popolare depositata dalla Cisl lo scorso 20 aprile 2023. Nel saggio del 2013 individui una delle ragioni principali del ritardo della partecipazione in una visione conflittuale delle relazioni industriali, originariamente propria della Cgil, ma che è divenuta largamente egemone nella cultura del movimento sindacale; e che assai male si concilia con il decentramento della contrattazione collettiva. Dieci anni dopo questa valutazione è ancora attuale?

Se riferita alla storia del movimento sindacale italiano nel suo complesso, sì. Certo, oggi il panorama delle relazioni industriali è cambiato profondamente e anche l'antagonismo ideologico della Cgil si è molto stemperato; ma la bandiera dell'antagonismo ora viene fatta propria da altre organizzazioni, che lo praticano in modi molto spregiudicati riuscendo talvolta a mettere nell'angolo le Confederazioni maggiori. Antagonismo o no, comunque, ancora oggi è molto diffusa nella cultura italiana delle relazioni industriali l'idea che al livello aziendale l'autonomia collettiva non possa essere del tutto libera, che la contrattazione aziendale debba essere messa "sotto tutela" in funzione della

protezione dei diritti delle persone che lavorano. È evidente che, se questo è il presupposto, anche il seme della partecipazione dei lavoratori nell'impresa non trova un terreno fertile che gli consenta di attecchire. E la radice di quell'idea sta in una cultura della quale la Cgil è stata per lungo tempo la principale portatrice in seno al movimento sindacale italiano: lo dico per esperienza diretta molto concreta, avendo lavorato per dieci anni nella Cgil, dal 1969 al 1979.

A che cosa ti riferisci precisamente?

L'antagonismo tra lavoratori e impresa, dogma larghissimamente condiviso nell'organizzazione, si esprimeva anche nella convinzione che la vera emancipazione del lavoro non potesse avvenire nel contesto del sistema capitalistico, nel quale il compito del sindacato poteva dunque essere solo quello di alleviare lo sfruttamento e l'alienazione. In attesa che la classe operaia assumesse il controllo sui mezzi di produzione, non soltanto ogni contratto individuale doveva considerarsi uno strumento di sfruttamento del lavoro da parte del capitale, ma doveva considerarsi inevitabilmente squilibrato a danno dei lavoratori anche il contratto collettivo. Molto significativa, da questo punto di vista, è una

nota a firma di Marco Vais – il responsabile dell’Ufficio legale della Cgil nazionale in quegli anni – pubblicata nel 1961 sulla *Rivista Giuridica del Lavoro*, organo della Cgil, nella quale viene criticata duramente la monografia di Giugni pubblicata l’anno prima, che esaltava l’autonomia collettiva come espressione di un equilibrio tra le parti; la realtà in cui operiamo – dice invece Marco Vais – ci impone di riconoscere che c’è uno squilibrio da rimuovere: l’equilibrio tra le parti non può esserci neppure sul piano della negoziazione collettiva. Negli anni Settanta, dunque, la Cgil considera addirittura “equivoco” il messaggio di Giugni, perché esso ci distrae dal compito fondamentale: non soltanto quello di rimuovere uno squilibrio nel rapporto tra le parti individuali, ma rimuovere uno squilibrio che si verifica pure sul piano collettivo. Anche il contratto collettivo, in questo ordine di idee, deve essere messo sotto tutela al pari di quello individuale. E se questa drastica svalutazione investe il contratto collettivo nazionale, a maggior ragione essa investe il contratto aziendale. A questo punto è chiaro perché anche ogni forma di coinvolgimento dei lavoratori nella gestione dell’impresa sia vista come una mistificazione.

Però l’articolo 46 della Costituzione era stato approvato da un’Assemblea Costituente in cui sedevano anche numerosi rappresentanti del Partito Comunista.

L’articolo 46 nasce direttamente dall’esperienza dei Consigli di Gestione nati durante la Resistenza, che il primo ministro dell’Industria dell’Italia repubblicana – il socialista Rodolfo Morandi – avrebbe voluto consolidare con una legge già nel corso del 1946. In seno all’Assemblea Costituente il Psi aveva all’incirca lo stesso peso del Pci; non stupisce dunque che nel gioco dei compromessi politici tra i partiti una proposta del ministro dell’Industria, appoggiata dal Psi, sia stata accolta nella Costituzione nonostante lo scetticismo in proposito dei comunisti e dei democristiani. Quanto al seguito, è abbastanza credibile la tesi storiografica secondo la quale il disegno morandiano è poi rimasto inattuato a causa di una non dichiarata ostilità del Pci, oltre che per quella – dichiarata – della Dc.

Hai registrato qualche mutamento negli orientamenti dei partiti maggiori nell’ultimo decennio?

Più che altro ho registrato una carenza di interesse abbastanza equamente diffusa a destra e a sinistra. Nonostante il lavoro registratosi nella Commissione Lavoro del Senato, anche per l’iniziativa di Maurizio Castro nella XVI legislatura e di Maurizio Sacconi nella XVII, il tema della partecipazione dei lavoratori nell’impresa è parso incapace di imporsi nell’agenda politica. Un peso rilevante, in questo, lo ha avuto anche lo scetticismo delle associazioni imprenditoriali e della Confindustria in particolare.

Nel tuo saggio parli di una curiosa convergenza di fatto tra l’indifferenza della Cgil e la diffidenza della Confindustria nei confronti di qualsiasi progetto volto a promuovere le pratiche partecipative. A dieci anni di distanza, per questo aspetto, vedi un mutamento?

Nel corso della XVII legislatura in seno alla Commissione Lavoro del Senato si è registrata una larga convergenza – escluso il M5S – su un disegno di legge bipartisan di iniziativa parlamentare, sul quale sono stati raccolti pareri e osservazioni di tutte le associazioni sindacali e imprenditoriali. Anche da quelle audizioni emergeva la freddezza di Confindustria e Cgil sull’iniziativa. Nella legislatura successiva il fiume è parso tornare a scorrere nelle cavità carsiche.

Però sia il documento sottoscritto il 14 gennaio 2016 da Cgil, Cisl e Uil, Un moderno sistema di relazioni industriali, sia il successivo accordo interconfederale sottoscritto il 9 marzo 2018 da Confindustria e Cgil, Cisl e Uil, meglio conosciuto come il Patto della fabbrica, prevedono tra i «contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva» proprio la partecipazione dei lavoratori, in specie quella organizzativa. Cosa è mancato a queste intese per realizzarsi?

Sia il documento sindacale unitario del 2016, sia l’accento contenuto nel *Patto della fabbrica* che hai citato, costituivano una risposta del sistema delle relazioni sindacali al lavoro di elaborazione che era in corso in seno alla Commissione Lavoro del Senato. Ma era una risposta molto debole, generica, poco concreta. Del resto, in mezzo secolo di patti e accordi interconfederali nazionali non ne ricordo uno che abbia avuto effettività tanto scarsa quanto il *Patto per la Fabbrica* del marzo 2018. Al

punto che lo considero come una delle manifestazioni più preoccupanti della crisi del nostro sistema delle relazioni sindacali. Penso in particolare all'ineffettività di quanto quell'accordo ha previsto in tema di misurazione della rappresentatività delle associazioni, in funzione dell'estensione *erga omnes* dell'efficacia dei contratti collettivi di settore: una pattuizione che rende evidente un deficit grave di cultura e di capacità progettuale delle federazioni maggiori.

Le resistenze culturali, secondo quanto si legge nel tuo saggio, sono riassumibili nella convinzione diffusa che tra datori di lavoro e lavoratori non esista un interesse condiviso e comune e che la conflittualità sia la sola dimensione nella quale debbano svolgersi le relazioni di lavoro. In cosa consiste oggi questo interesse comune?

In qualsiasi impresa, tra l'imprenditore e i suoi dipendenti c'è innanzitutto l'interesse comune al buon andamento economico dell'azienda: la solidità e la buona performance dell'azienda nel suo complesso costituiscono la migliore garanzia di sicurezza e benessere per le persone che in essa lavorano. Certo, sulla divisione dei frutti del suo buon andamento c'è un conflitto di interessi; ma a ben vedere l'interesse comune al suo buon andamento è molto più rilevante. Nelle imprese di frontiera, poi, in quelle che devono affrontare più delle altre la sfida dell'innovazione tecnologica, o la sfida di condizioni ambientali più difficili, ha un peso decisivo la capacità di imprenditore e lavoratori di accordarsi per una scommessa comune su di un progetto industriale innovativo: una scommessa in cui il primo investe capitale e capacità progettuale, i secondi investono la loro disponibilità a rischiare qualche cosa nella sperimentazione del nuovo, la loro capacità di affrontare le difficoltà impreviste. Il sindacato deve saper essere l'intelligenza collettiva che guida i lavoratori innanzitutto nella valutazione delle qualità dell'imprenditore e del piano industriale; poi, se la valutazione è positiva, nella negoziazione della scommessa comune con l'imprenditore. Quanto più i lavoratori investono su questa scommessa, tanto più essi devono poi avere voce in capitolo nella verifica delle tappe dell'attuazione del piano industriale concordato e nel controllo dell'equa distribuzione dei frutti della scommessa vinta.

Sei sempre convinto che, nel nostro Paese, per ampliare lo spazio per le pratiche partecipative non occorran leggi che aprano questo spazio imperativamente, ma siano opportuni interventi di sostegno che permettano (ma non obblighino) la sperimentazione nelle diverse imprese?

A me sembra che, per un verso, il tessuto produttivo sia caratterizzato da una grande varietà di modelli di organizzazione produttiva, tale per cui è difficile individuare forme di partecipazione che possano essere imposte in modo indifferenziato a tutte le imprese. E che, per altro verso, le forme di partecipazione praticabili siano molte e molto diverse tra loro: cosicché la scelta del legislatore di privilegiarne (se non addirittura imporle) una piuttosto che un'altra potrebbe avere un effetto controproducente rispetto all'obiettivo di allargare tutti gli spazi possibili di partecipazione. Per questo mi sembra che la legge debba sicuramente rimuovere gli ostacoli di natura normativa che tuttora impediscono alcune forme di partecipazione; debba introdurre incentivi fiscali o di altro genere alla sperimentazione di pratiche partecipative, come già da alcuni anni in parte si sta facendo; debba sperimentare ogni modo possibile per stimolare il diffondersi di una cultura della partecipazione; ma debba lasciare che questa, dove attecchisce, si esprima liberamente nelle forme che l'inventiva imprenditoriale e la contrattazione collettiva aziendale sapranno individuare e disegnare. Nel saggio del 2013 parlo a questo proposito della necessità che forme diverse di partecipazione si confrontino e competano tra loro nel tessuto produttivo. La competizione non deve essere soltanto tra forme diverse di partecipazione, ma anche tra queste e le prassi tradizionali dell'impresa senza partecipazione. E potrebbe anche risultarne che certi modelli di partecipazione funzionano bene nelle imprese di un tipo e non in altre. In tutte, però, deve essere superato l'ostacolo di fondo che blocca le pratiche partecipative.

Ti riferisci ancora all'idea dell'antagonismo tra capitale e lavoro?

Più precisamente all'idea propria della cultura marxista tradizionale secondo cui l'imprenditore è un soggetto socialmente pericoloso, del quale i lavoratori in linea di principio devono diffidare e tendere a farne a meno, impadronendosi dei mezzi di produzione. La verità è, invece, che non può esserci lavoro buono, produttivo, sicuro, redditizio, senza

un buon imprenditore; così come non può esserci buona impresa senza buoni lavoratori. Un sistema moderno di relazioni industriali deve fondarsi proprio sul riconoscimento della reciproca indispensabilità. La partecipazione dei lavoratori non può significare un sostituirsi di essi all'imprenditore, e neppure una riduzione delle sue prerogative imprenditoriali; la buona partecipazione non può prescindere dal riconoscimento della necessità di queste prerogative.

Come può declinarsi la partecipazione per le micro e piccole imprese?

In molti casi è proprio lì che si assiste, oggi in Italia, alle forme più spinte di partecipazione: perché è proprio nelle piccole imprese che – quando le cose funzionano bene – fra datore e prestatore di lavoro si instaura più direttamente il rapporto di fiducia personale, il riconoscimento dell'indispensabilità del rispettivo ruolo, la disponibilità alla trasparenza totale della gestione aziendale.

Sorprende la scarsa e limitata conoscenza dei meccanismi partecipativi istituiti non in forza di una previsione legislativa, ma per il mezzo della contrattazione collettiva. Ritieni utile un'analisi diretta e sistematica del materiale contrattuale, prodotto al livello sia nazionale sia aziendale, al fine avviare una nuova fase di studi della materia?

Non utile: urgentemente necessaria. È indispensabile saperne di più. È questo un terreno sul quale l'impegno progettuale del giuslavorista deve coniugarsi con il buon metodo sociologico di ricerca.

Giorgio Impellizzieri

Assegnista di ricerca di Diritto del lavoro
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
X [@giorgioimpe](#)

Emmanuele Massagli

ADAPT Senior Fellow
X [@EMassagli](#)