

GUIDO BAGLIONI, MAURIZIO CASTRO, MICHELE FIGURATI  
MARIO NAPOLI, DOMENICO PAPARELLA

# OLTRE LA SOGLIA DELLO SCAMBIO

La partecipazione dei lavoratori nell'impresa

IDEE E PROPOSTE

CESOS  
Centro di studi economici, sociali e sindacali

# SOMMARIO

## PARTE PRIMA. IDEE

1. Questo documento.
2. Definiamo la partecipazione.
3. Il fondamento della partecipazione.
4. Una sorta di decalogo: i requisiti della partecipazione.
5. Le forme della partecipazione.
6. La mappa della partecipazione.
7. Perché e come favorire la partecipazione.

## PARTE SECONDA. PROPOSTE

La prospettiva della partecipazione

Gli ambiti partecipativi considerati

L'intervento legislativo

Gli incentivi per l'adozione dei Protocolli partecipativi

5 . Conclusioni

# PARTE PRIMA

## IDEE

## 1. Questo documento.

Questo documento si occupa del tema della partecipazione dei lavoratori dipendenti all'interno dell'impresa, un tema che accompagna il cammino e l'evoluzione dei rapporti di lavoro e che, da oltre un decennio, è di spiccata attualità.

Esso si propone di considerare il fondamento della partecipazione, i suoi requisiti, le sue forme e perché vada favorita.

Nel documento molti riferimenti sono rivolti al nostro paese; ma questo tema non può essere affrontato senza tenere conto delle esperienze di altri paesi, quanto meno dell'Europa, nonché degli orientamenti della Unione Europea.

## 2. Definiamo la partecipazione

Dopo il declino della cultura e delle ideologie antagonistiche, considerando che i rapporti di lavoro dipendente (quelli regolari) sono ampiamente regolamentati, si può ritenere che *la partecipazione sia costituita dagli istituti e dalle pratiche* con i quali le parti in gioco vanno oltre le disposizioni e le incompletezze delle leggi e dei contratti (collettivi e non) e ciò dichiarano (preferibilmente) esplicitamente.

Questo significa che tali parti superano *la soglia dello scambio* convenuto e stabilito fra l'offerta e l'impiego del lavoro, perché riconoscono che sussistono *obiettivi comuni condivisibili, in primis* quello della solidità competitiva dell'impresa e quello del rispetto e della valorizzazione del lavoro.

Questa *convergenza* non comporta la sottovalutazione della diversità di interessi (per altro quasi sempre componibile) fra i lavoratori dipendenti e l'imprenditore (o suoi delegati) nelle scelte e nelle modalità per conseguire detti obiettivi e nella distribuzione dei risultati ottenuti.

La prospettiva della partecipazione, complessivamente, si delinea come un intreccio, articolato e dinamico, fra *efficienza* ed *equità*; due parole ugualmente funzionali per le aspettative di entrambe le parti in gioco, per i loro stessi interessi.

La prospettiva della partecipazione, conseguentemente, si può costruire su due dimensioni: *collaborazione* e *integrazione*. La prima riguarda innanzitutto l'impegno e l'apporto dei lavoratori dipendenti rispetto alle esigenze dell'impresa; sapendo che essi o i loro rappresentanti hanno la possibilità di condividere i frutti e le decisioni relativi al suo funzionamento.

La seconda riguarda, in particolare, la necessità dell'impresa di integrare i suoi addetti nei confronti della sua situazione e della sua sorte, cominciando con l'attuazione di politiche di valorizzazione umana e professionale dei medesimi.

### 3. Il fondamento della partecipazione.

Il *fondamento* della partecipazione nell'attualità risulta essere molto diverso da quello del passato.

Tradizionalmente, sia per ragioni obiettive che ideologiche, la maggior parte delle proposte partecipative si proponeva di modificare i rapporti e le condizioni di lavoro perché considerati intrinsecamente squilibrati a sfavore dei lavoratori dipendenti.

Conseguentemente, quelle proposte cercavano di modificare tali rapporti acquisendo *diritti* per i lavoratori dipendenti. I *diritti* venivano vissuti come “conquiste” e, se possibile, potevano essere imposti alla controparte imprenditoriale. Gli esiti delle iniziative e delle lotte di carattere partecipativo rispondevano alla volontà di emancipazione del lavoro subordinato come tale, oltre che fare riferimento alla sua condizione specifica, alle sue spontanee aspettative.

La stessa corposa esperienza della codeterminazione in Germania, che ha via via maturato notevoli trasformazioni, viene concepita e attivata nella logica dei *diritti*.

Attualmente, non solo in Italia, dopo oltre un secolo di tutela e di regolamentazione legislativa e contrattuale, dopo l'impegno crescente del management nella gestione delle risorse umane, *lo squilibrio iniziale* è stato decisamente colmato, quanto meno per i rapporti di lavoro regolari. Oggi il fondamento della partecipazione va indicato principalmente nella *convergenza di obiettivi* fra i diversi attori dell'impresa.

La partecipazione si presenta come opportunità, come scelta, come risposta rispetto ai caratteri della efficienza, della competitività e della crescente globalizzazione di molti e rilevanti mercati.

In questo contesto la partecipazione, se funziona, dà apporti in *due precise direzioni* (non certo nuove ma oggi più pressanti):

- l'impresa può disporre di dipendenti maggiormente impegnati, singolarmente e collettivamente, nello svolgimento e nella qualità delle loro prestazioni;
- i lavoratori dipendenti devono avere, “voce in capitolo” nei processi distributivi e nei processi decisionali, sapendo che sono sensibilmente accresciuti i fattori e le manifestazioni di insicurezza, che hanno per essi effetti quasi mai positivi nel breve e medio periodo.

### 4. Una sorta di decalogo: i requisiti della partecipazione.

La partecipazione riguarda situazioni, processi ed esiti che di rado si svolgono spontaneamente; si tratta piuttosto, di una prospettiva che va costruita, verificata, spesso

modificata in “corso d’opera”.

Per questo è opportuno individuare alcuni *requisiti*, che, se presenti, consentono l’affermazione di esperienze positive e, implicitamente, affrontano vecchie e nuove perplessità che la partecipazione suscita; perplessità spesso di segno opposto: essa comprometterebbe il buon andamento dell’impresa, e porterebbe scarsi o nulli vantaggi ai lavoratori.

Si possono contenere tali requisiti in una sorta di *decalogo*.

1. La partecipazione dichiarata e/o formalizzata *non è strettamente necessaria*. Le imprese possono funzionare ed i lavoratori possono essere trattati dignitosamente anche senza la partecipazione, con imprenditori capaci e contratti collettivi adatti alle situazioni. In tal caso vi sono, comunque, tracce ed elementi di partecipazione. Oggi, tutti convengono che è molto meglio andar oltre, e cioè approfondire le tracce e aumentare gli elementi della partecipazione.
2. La partecipazione può essere tale in primo luogo *a livello culturale*, sul piano della cultura economica e socio-politica.

Ciò significa essere consapevoli che efficacia ed efficienza sono due caratteri ineludibili nelle imprese sottoposte alla competitività di mercato e nelle stesse istituzioni del settore pubblico. Questa consapevolezza richiede comportamenti coerenti; al contrario, coerenza non c’è quando le esigenze politiche e le tematiche sociali danno luogo a scelte che prescindono dalle condizioni economiche reali e dal buon funzionamento delle imprese e delle istituzioni .

Il *coinvolgimento culturale* riguarda tutti gli attori dell’impresa e, per i lavoratori, attenua un possibile dualismo fra i soggetti più impegnati (per mansioni e qualità professionali) nelle pratiche partecipative e altri che lo sono solo implicitamente.

3. La partecipazione *non può essere imposta* né all’una né all’altra delle due parti sociali. Le sue forme vanno attivate se tali parti ravvisano motivi condivisi, condizioni congrue e *convenienze reciproche*.

Disposizioni legislative nazionali o direttive comunitarie possono prevedere istituti e norme, cui attenersi nella applicazione di una determinata forma partecipativa, ma, generalmente, non dovrebbero sancire l’obbligatorietà della sua attivazione.

4. La partecipazione e la sua diffusione possono assumere un rilievo economico e politico e trovare consonanza con pratiche più ampie di regolazione degli interessi collettivi e dei gruppi organizzati mediante la concertazione.

Fra *partecipazione e concertazione* non vi è, tuttavia, una stretta correlazione. La partecipazione, infatti, può essere costruita e sperimentata con condizioni specifiche (come il settore produttivo o la dimensione dell’impresa), per la volontà degli attori di

un singolo gruppo o della singola impresa, con la sua storia, il suo clima sociale, la sua evoluzione produttiva, le sue peculiarità organizzative.

5. Per tutto questo è scontato sottolineare *il rilievo delle relazioni industriali*.

In Italia, come in altri paesi, la partecipazione ha maggiori probabilità di esistere e di funzionare se parte dall'assetto delle relazioni industriali; la qual cosa non impedisce di introdurre cultura, contenuti e istituti normalmente non considerati nei confini delle relazioni industriali.

Dalla logica di tali relazioni, la partecipazione deve assorbire e arricchire *il metodo negoziale*, per due ragioni egualmente importanti:

- perché il metodo negoziale si configura come il più adatto e il più civile per conseguire e mantenere convergenza e collaborazione fra le parti;
- perché, come vedremo, numerose forme partecipative presuppongono la presenza della rappresentanza dei dipendenti.

6. Tali forme si esprimono come *partecipazione indiretta*, riguardano collettivamente i dipendenti dell'impresa, che pongono o accolgono esigenze di partecipazione, spesso attraverso istituti o associazioni che li rappresentano.

Da tempo, sussistono e sono state sperimentate forme di *partecipazione diretta*, relativa ai criteri di svolgimento di compiti individuali o di gruppo, normalmente promosse dall'imprenditore e dal management.

Partecipazione indiretta e partecipazione diretta sono fra loro pienamente compatibili.

7. Nella storia e nella logica della partecipazione si incontrano *tre parole assai significative: conflitto, regole, fiducia*. Le prime due familiari alle relazioni collettive di lavoro, la terza relativamente più nuova.

Le relazioni di lavoro si sono sempre rette su *regole*, imprenditoriali o negoziate, con doveri e vincoli per gli attori. Con la partecipazione, possono cambiare alcune regole ma non le loro centralità per la vita dell'impresa e per i rapporti fra gli attori. Anzi, convergenza e collaborazione rafforzano decisa-mente la legittimazione delle regole e la necessità del loro rispetto.

Convergenza e collaborazione non sono incompatibili, in via di principio e nell'ordinamento, con il *conflitto*. Il conflitto rimane uno strumento di difesa e di iniziativa dei lavoratori dipendenti. Con forme partecipative adatte e che funzionano, esso diventa di fatto meno consueto, meno normale, dovrebbe dismettere i riti della contrapposizione e, in ogni caso, venir assunto per quello che è senza troppi arricchimenti simbolici.

Questa depurazione del conflitto è assai probabile e non provvisoria se si affermano nell'impresa rapporti improntati in misura significativa sulla *fiducia*. E' una parola di

moda, ma non per questo irrilevante. Essa costituisce un “bene pubblico” anche per le organizzazioni produttive e, in particolare, un ingrediente indispensabile per cooperare, per operare al meglio.

La fiducia è alla base della corretta convivenza emotiva e funzionale, interpersonale e collettiva; essa diventa cruciale in tempi di crescente incertezza.

8. *Partecipazione e sindacato* possono essere considerati complessivamente complementari. Quasi tutte le forme partecipative prevedono la presenza del sindacato; a volte, e, in modo più spiccato nel nostro periodo, la stessa azione sindacale si fa interprete delle esigenze delle imprese assieme a quelle degli associati.

L'azione sindacale, quando non propone forzature rispetto alle condizioni oggettive e non è presa da pregiudizi ideologici, è produttrice di regole, che danno prevedibilità e semplificazione alla complessità dei rapporti di lavoro e ciò (nella gran parte dei casi) a vantaggio di entrambe le parti.

L'esperienza partecipativa, nel contempo, si differenzia in radice dalle procedure e dagli istituti negoziali-sindacali perché va *oltre la logica dello scambio*.

Il passaggio dall'azione e dalla contrattazione sindacale alla logica della partecipazione è costituito, *in primis*, dal superamento dell'*indifferenza morale* reciproca delle due parti, dalla responsabilità che ognuna di esse liberamente assume nei confronti dei problemi dell'altra. Ciò non significa compromettere la funzione sindacale e, tuttavia, quel passaggio tende oggettivamente ad avere riflessi e implicazioni sull'insieme delle relazioni interne all'impresa.

9. *Partecipazione e legge*. Nel passato, quando la partecipazione si proponeva di conseguire *diritti* per i lavoratori dipendenti, le esperienze realizzate o tentate prevedevano la disciplina legislativa (come, ad esempio, il Piano Meidner, Svezia, anni '70).

Attualmente, se si vuole essere coerenti con il *requisito (3)* (la partecipazione non può essere imposta né all'una né all'altra delle due parti sociali) l'intervento della legge deve essere cauto, circoscritto, ampiamente condiviso.

Ne discende che, preferibilmente, l'attivazione e i lineamenti delle forme partecipative sono affidati agli attori interessati, alle loro rappresentanze, a livello dell'impresa (con accordi specifici), a livelli più ampi (con protocolli di maggiore estensione). Si ricordi, per quest'ultimo caso, il Protocollo IRI, anni ottanta.

Tuttavia, la superiorità della scelta consensuale e negoziale non deve precludere la possibilità di provvedimenti legislativi, specie di quelli che facilitano la diffusione e gli esiti di talune forme della partecipazione, quelle con effetti positivi anche sul piano generale.

Tali provvedimenti possono contenere:

- direttive comunitarie, che sanciscono la cittadinanza delle forme partecipative considerate e norme costitutive per una potenziale armonizzazione delle esperienze nazionali (a questo proposito, si veda la “Proposta di compromesso” del 1997 sulla partecipazione nel quadro della travagliata regolamentazione della “Società Europea”);
- dispositivi legislativi che consentono di assegnare la qualifica di *impresa partecipata* sulla base di alcuni parametri guida e già condivisi dalle parti sociali, anche al fine di poter usufruire di taluni benefici;
- provvedimenti legislativi per agevolazioni e incentivi fiscali, in particolare quando sono considerati un fattore determinante per la diffusione e la continuità di talune forme partecipative.

10. Accanto al *requisito (4)* della partecipazione come espressione della storia e delle vicende della singola impresa si pone *il requisito della congruità*, ossia della scelta della forma o delle forme partecipative più adatte per il contesto di applicazione.

Una forma può valutarsi adatta e, quindi, promettente se:

- a) c'è un clima culturale e socio-politico favorevole;
- b) i caratteri strutturali dell'impresa o del gruppo (dimensione, composizione della forza lavoro, *corporate governance*, ecc.) sono con essa compatibili;
- c) risponde all'*obiettivo* che gli attori vogliono conseguire.

Il punto *c)* risulta di cruciale rilevanza perché: è o dovrebbe essere al centro delle scelte dichiarate e delle aspettative degli attori; consente di uscire dall'uso generico del termine partecipazione; permette di cogliere le differenze essenziali fra le diverse forme partecipative.

Gli obiettivi partecipativi si differenziano per le procedure ed i contenuti che richiedono; tuttavia si può costruire una convenzionale classificazione in base alla loro *intensità*, ossia al grado di miglioramento/modificazione dei rapporti di lavoro (oltre l'ambito consueto della legge e dei contratti collettivi) e delle relazioni effettive fra gli attori dell'impresa.

## 5. Le forme della partecipazione.

La partecipazione è un fenomeno ricco di forme, di modalità, di varianti, di novità recenti.

In questa sede proponiamo una classificazione semplificata delle sue forme, basata sui

seguenti elementi:

- l' *obiettivo* che ognuna di esse si propone di conseguire;
- il suo grado di *intensità*;
- la *distinzione* (non sempre netta) fra le forme partecipative che riguardano *processi distributivi*, e quelle che riguardano *processi decisionali*.

Con i *processi distributivi* si rendono disponibili beni aggiuntivi per gli attori dell'impresa, che includono vantaggi materiali ma, ugualmente, benefici di altra natura, come, per i lavoratori, più autonomia, qualificazione e valorizzazione professionale.

Con i *processi decisionali* si intende riferirsi alle *scelte strategiche* dell'impresa (investimenti, localizzazione produttiva e commerciale, fusioni e alleanze, tipi di prodotti, ecc.) e alla *gestione organizzativa* (applicazione di tali scelte, governo e funzionamento della struttura, compiti e responsabilità del management, divisione dei ruoli e delle responsabilità, iniziative di innovazione, riduzione dei costi di transazione, ecc.).

Le esperienze partecipative in atto o potenziali prevedono, formalizzati o di fatto, i *diritti di informazione* e i *diritti di consultazione*.

Per i testi comunitari:

- i *primi* consistono nella trasmissione ai rappresentanti dei lavoratori di informazioni sui problemi che riguardano l'impresa o unità della stessa, con tempi e modalità che consentono di procedere ad un esame approfondito;
- i *secondi* attengono alla possibilità offerta ai rappresentanti dei lavoratori di esprimere un parere, a proposito di una decisione o di un orientamento proposti dall'impresa, in base alle informazioni fornite.

I due istituti, nell'ambito di paesi dell'Unione Europea, sono regolati, per imprese e gruppi di imprese di dimensioni comunitarie, dalla Direttiva (1994) che istituisce i *Comitati aziendali europei* (CAE).

Questi istituti si configurano come passaggio o procedura preliminare rispetto alle pratiche partecipative; favoriscono la concretezza e l'oggettività del confronto; soprattutto, riducono la asimmetria informativa fra le parti.

Questi istituti – che rientrano nei *processi distributivi* in senso lato – hanno in sé un modesto grado di *intensità*; che, tuttavia, può crescere di riflesso se utilizzati in connessione con forme partecipative di maggiore intensità.

La *partecipazione diretta*, come si è già detto (*requisito n. 6*) si rivolge al singolo dipendente o a piccoli gruppi, riguarda principalmente le modalità di esecuzione dei compiti assegnati e le soluzioni connesse ai problemi e al miglioramento del funzionamento di specifiche unità dell'impresa (*task participation*).

Gli obiettivi che il management si propone di conseguire sono quelli di maggior *coinvolgimento* e sensibilità degli addetti verso le esigenze dell'impresa e, conseguentemente, di un *maggior impegno* nello svolgimento delle loro mansioni.

Il grado di *intensità* partecipativa di questa forma – che può avere applicazioni anche molto diverse e mutevoli dato che rientra nel complesso capitolo della gestione delle risorse umane – risulta circoscritto perché si colloca al *livello operativo*, ossia nelle specifiche e singole unità dell'impresa. Pur con questo limite, il coinvolgimento diretto sul piano operativo, oltre che essere vantaggioso per l'azione manageriale, può portare benefici ai lavoratori dipendenti, per l'accrescimento della loro dignità, per l'espressione della loro soggettività, per un tendenziale miglioramento delle condizioni di lavoro.

Questa forma partecipativa dovrebbe concretizzarsi, infatti, in una serie di politiche e di tecniche gestionali e, tra le più rilevanti, quelle della *comunicazione* dall'alto e dal basso, quella dello sviluppo delle qualità e competenze professionali degli addetti, quella delle compensazioni monetarie.

Tale forma, complessivamente, si riferisce a processi di natura *distributiva*. Per questo, quando è applicata in imprese con relazioni industriali che negoziano flessibilità e partecipazione economica (di cui parliamo appena sotto), non sembra consigliabile una regolamentazione aggiuntiva *ad hoc*.

E', invece, opportuno conoscere meglio la partecipazione diretta, osservando sistematicamente le sue manifestazioni, perché può essere portatrice di significativi cambiamenti nel clima e nei modi di operare dentro le imprese.

La *partecipazione economica* comprende quelle soluzioni che prevedono un collegamento fra i risultati conseguiti dall'impresa e la quota di essi distribuita ai suoi addetti, come parte variabile del loro reddito.

Essa, a differenza dei tradizionali incentivi legati alle prestazioni individuali, assume dimensione collettiva e, quindi, si applica a tutti i dipendenti (o a gruppi di essi).

Concordando con il Rapporto PEPPER II (1996) – che, per altro, la denomina come “partecipazione agli utili” – si possono indicare queste tre soluzioni (non sempre alternative):

- quota in ragione dell'incremento della produttività;
- quota in ragione della redditività dell'impresa (*profit sharing*);
- quota differita su base azionaria (solitamente azioni congelate in un fondo per un certo periodo di tempo).

Nella logica della convergenza, è preferibile la partecipazione alla *redditività*, poiché in tal modo i lavoratori dipendenti sono coinvolti (vantaggi e rischi) rispetto all'andamento complessivo dell'impresa, piuttosto che per l'apporto specifico che essi danno attraverso

l'incremento della produttività.

La quota di *reddito differito* su base azionaria rappresenta una modalità applicativa della partecipazione economica ed è cosa diversa dalla partecipazione finanziaria.

L'obiettivo della partecipazione economica è presto detto: l'impresa cerca di ottenere prestazioni più fattive e regolari da parte dei suoi addetti e costoro sanno che avranno *vantaggi materiali* adeguati. Questa partecipazione, infatti, mette a disposizione tali vantaggi per i lavoratori e chiede loro di essere attenti all'andamento dell'impresa senza entrare nel merito dei criteri e delle scelte che presiedono al suo funzionamento. Il suo aspetto *decisionale* è limitato alla definizione negoziale delle regole e dei criteri.

Per *l'intensità*, questa forma, per quanto esplicitamente utilitaristica, assume un significato tutt'altro che irrilevante: se coerentemente applicata (se la variabilità delle quote è rispettata) si configura come un tendenziale superamento del tradizionale scambio lavoro/salario (che è uno dei tratti peculiari del rapporto di lavoro subordinato) verso una convergenza, parziale ma concreta, fra gli interessi delle parti in gioco

La *partecipazione organizzativa* si riferisce al *livello* della gestione organizzativa e, quindi va affrontata tenendo conto della sua effettiva compatibilità con un efficiente funzionamento dell'impresa.

Infatti, questa forma appare abbastanza *problematica* per almeno tre aspetti:

- l'ambito della gestione organizzativa non è sempre agevolmente definibile avendo confini piuttosto mobili rispetto alle attività operative (cui corrisponde la partecipazione diretta) e, all'opposto, nei confronti delle decisioni strategiche;
- con globalizzazione, spiccata concorrenza, articolazione delle domande dei mercati, l'impresa può meglio imporsi (assieme all'innovazione tecnologica) con il coinvolgimento delle sue risorse umane ma ciò può non facilmente conciliarsi con: il ruolo ritenuto sempre più determinante del "top management", la necessaria tempestività delle decisioni, i provvedimenti di ristrutturazione e di localizzazione, la valutazione dell'impresa sul mercato in ragione della creazione di valore per gli azionisti;
- questa partecipazione, soprattutto, viene esercitata nei confronti del governo organizzativo dell'impresa, governo che, nell'ordinamento e nei fatti, spetta a coloro che ne sopportano il rischio (la proprietà) e/o a coloro che la rappresentano ed assumono la relativa responsabilità (il management).

Tuttavia, i modi di esercizio dei diritti di proprietà e della responsabilità manageriale, che si esprime tramite autorità, non sono uniformi e predeterminati; riguardano, anzi, una ampia gamma di soluzioni, di stili, di programmi organizzativi, di scelte discrezionali. E' questo che dà il significato e la portata dell'*azione manageriale*.

In questo assetto, c'è spazio per la partecipazione organizzativa?

In altre parole, vi sono possibilità di *condivisione* da parte del management con addetti che non hanno posto di rilievo nella struttura gerarchica? Possono essi concorrere ad assumere decisioni che vanno oltre l'ambito delle loro mansioni?

Semplificando, si riscontrano *due possibilità*.

La *prima* si manifesta attraverso l'esercizio e l'influenza delle *competenze*, della elevata specializzazione, delle qualità innovative delle proposte e delle esperienze vissute. Questa possibilità riguarda pochi attori o piccoli gruppi, è partecipazione individuale, funzionale e quasi obbligata nell'impresa post-tayloristica.

La *seconda* assume un più ampio significato e può essere interpretata come una edizione attuale e collaborativa di precedenti e ricorrenti propensioni al controllo e alla modificazione della organizzazione del lavoro.

Essa si realizza quando le rappresentanze dei dipendenti negoziano *accordi*, con i quali le due parti in gioco si impegnano a codecidere su aspetti rilevanti del funzionamento organizzativo, con istituti che vanno dagli *organismi congiunti* presenti nei contratti collettivi ad esperienze molto più organiche e vincolanti, come nel noto caso Zanussi. Si tratta di partecipazione *indiretta*, che si regge in buona misura sulle responsabilità che si assumono le organizzazioni dei lavoratori e che richiede non poche condizioni favorevoli, come la sensibilità gestionale dei rappresentanti sindacali e la convinzione effettiva della struttura dirigenziale dell'impresa.

Gli obiettivi della seconda soluzione (sulla quale ora ci soffermiamo) non risultano semplici, come per altre forme partecipative.

L'impresa, spontaneamente, non ricerca partecipazione organizzativa. Preferisce impiegare il lavoro con criteri organizzativi autonomi, sia pure entro il quadro delle relazioni industriali, e sviluppare la prima delle due possibilità (partecipazione per competenze).

L'impresa accede alla *condivisione organizzativa*, normalmente su richiesta del sindacato, preferibilmente in queste due situazioni:

- quando è in fase, effettiva o programmata, di espansione e di successo ed allora chiede stabilità e regolarità alla prestazione degli addetti;
- quando è in un momento di difficoltà o di crisi (e allora le oggettive richieste di sacrifici ai dipendenti passano attraverso la legittimazione e l'attenuazione operata con la partecipazione e con la mediazione sindacale).

Non è facile dire quanto questa forma partecipativa interessi i lavoratori dipendenti. E' probabile che essi sentano maggiormente le componenti difensive (ad esempio, il regime degli orari nei settori dei servizi) piuttosto che quelle attive e di *condivisione*.

La partecipazione organizzativa (seconda possibilità) interessa oggi certamente l'attore sindacale perché con essa costruisce un ruolo convergente fra le esigenze dell'impresa e la tutela delle condizioni di lavoro dei suoi rappresentati. Con essa il sindacato evidenzia le funzioni della rappresentanza e può essere percepito come l'attore che dà un contributo affinché l'impresa fornisca risposte adatte alle domande del mercato e, nel contempo, si preoccupi che ciò non avvenga attraverso scelte e politiche prevalentemente costose per le risorse umane.

Se si realizza e nella misura in cui si realizza, la partecipazione organizzativa comporta *elevata intensità*, perché riguarda (sia pure in una logica collaborativa) interventi, certo concordati, sulle naturali funzioni e responsabilità del management.

Trattasi di una forma di partecipazione che si applica per definizione ai processi *decisionali*, non senza riflessi, però, sui processi distributivi. Essa, ad esempio, può comportare maggiore trasparenza rispetto alle situazioni correnti per quanto attiene alle carriere.

La *partecipazione finanziaria* corrisponde in questa sede all'*azionariato dei dipendenti* e si esprime con due modalità sostanzialmente diverse:

- la *prima* per l'utilizzo del *risparmio* (conseguito o erogato) dei dipendenti e non necessariamente con obiettivi previdenziali;
- la *seconda* per il conseguimento di una *influenza* degli stessi sulle *scelte di livello strategico*.

La *prima* modalità è ampiamente indicata nel Pepper II e diffusa in alcuni importanti paesi (Stati Uniti, Regno Unito).

La *seconda* modalità, che viene qui privilegiata, non ha molti riscontri nella realtà, ma per essa sono recentemente maturate condizioni che inducono a ritenerla alquanto plausibile.

La *prima* modalità si presenta attraverso una ricca gamma di soluzioni di ordine tecnico-finanziario e fiscale, tra le quali le più conosciute si esprimono negli ESOP (*Employee share-ownership plans*) degli Stati Uniti.

Gli ESOP, schematizzando al massimo, sono costituiti da distribuzioni di azioni ai dipendenti o da acquisti di azioni della *loro società* da parte dei dipendenti, con notevoli vantaggi non solo materiali anche per l'impresa. Le aspettative dei dipendenti, normalmente previdenziali, sono di natura economica, riguardano il *rendimento* (cioè processi distributivi). Essi sono direttamente interessati alla solidità e a risultati dell'impresa ma quasi sempre i loro rappresentanti *non esercitano controllo e influenza*, non ricercano condivisione; eppure non pochi ESOP detengono la maggioranza delle azioni dell'impresa.

Se questa è la situazione normale, si può affermare che, con l'ESOP, il lavoratore dipendente si comporta come molti altri azionisti (non dipendenti), rispetto ai quali aggiunge un *coinvolgimento* maggiore con l'impresa (lavoro più risparmio) e, proprio per questo, anche

un maggior rischio.

La *seconda* modalità, invece, tende prevalentemente alla *condivisione* dei dipendenti a livello strategico e riguarda espressamente i processi *decisionali* a tale livello.

Questa modalità non ha nulla in comune con i tentativi del passato di attacco o sostituzione della proprietà privata, né va confusa con altre modalità di partecipazione al capitale: la *public company*, che riguarda tutti i cittadini e non specificamente i lavoratori; le pratiche di *workers buy-out*, con le quali i dipendenti assumono la proprietà e la responsabilità dell'impresa.

Questa partecipazione dà una ulteriore legittimazione alla funzione della proprietà e solitamente dovrebbe trattarsi di partecipazione minoritaria.

Perché l'*obiettivo* più attuale sembra essere l'influenza sui processi decisionali?

Con le attuali tendenze dell'economia, *in primis* competitività e insicurezza, è a livello strategico che si assumono le decisioni che maggiormente incidono sulle condizioni lavorative, sullo stato professionale e, spesso, esistenziale dei dipendenti. Per essi diventa più importante del passato poter avere "voce" sulle decisioni strategiche, sulle sorti dell'impresa e, superato il periodo dei *diritti*, oggi ciò è consentito attraverso *l'accesso alla proprietà del capitale*, certo in una logica collaborativa e congrua con la ricerca della sua valorizzazione.

Con tali tendenze si trova il *fondamento* alla possibile e prevedibile presenza di rappresentanti dei lavoratori nelle sedi delle decisioni strategiche (Consiglio di amministrazione o Consiglio di sorveglianza "alla tedesca").

In sede di Unione Europea (proposta di compromesso del 18 luglio 1997) si sbaglia collocando detta presenza – chiamata *tout court* «partecipazione» – assieme e dopo «informazione» e «consul-tazione», come fosse anch'essa una procedura preliminare e senza indicare il fondamento della presenza della rappresentanza dei lavoratori negli organi societari.

E' questa, probabilmente, una delle principali ragioni della rimandata approvazione della direttiva in materia di Società europea.

La *partecipazione finanziaria-strategica* è, comunque problematica; in primo luogo, per l'elevato grado di *intensità* che prevede e dovrebbe produrre.

Questa partecipazione, in sostanza, può essere attivata se sussistono condizioni strutturali idonee (imprese di dimensioni medio-grandi, relativa omogeneità professionale dei dipendenti, settori di elevata tecnologia e terziario avanzato), regole congrue di *corporate governance* e, soprattutto, il *convincimento* (non a portata di mano) dei dipendenti di impegnarsi in una prospettiva non consueta, di lungo periodo, portatrice di *vantaggi* (anche ma) *non prioritariamente economici*.

Questa partecipazione, in Italia e altrove in questi ultimi anni, ha prodotto esperienze importanti in connessione a due tipi di eventi: crisi di impresa e/o di settore e privatizzazioni; esperienze da seguire con grande interesse, senza dimenticare che il vero banco di prova è costituito dalla sua affermazione in situazioni di *normalità*, in imprese con un andamento normale.

L'azionariato strategico dei dipendenti suscita molte perplessità, quasi tutte da prendere piuttosto sul serio: esse si raccolgono nella valutazione (già detta) che si ostacola il buon funzionamento dell'impresa e, nel contempo, non si favoriscono gli interessi e le aspettative dei lavoratori.

Nel primo caso, le perplessità più rilevanti sono le seguenti:

- l'azionariato dei dipendenti disincentiva il capitale di rischio e frena la contendibilità delle imprese;
- dato che il controllo dell'impresa si può ottenere anche con quote modeste di capitale, l'azionariato dei dipendenti può, conseguentemente, pervenire a tale controllo;
- nelle scelte strategiche, i rappresentanti dei dipendenti tenderanno a privilegiare obiettivi di breve periodo o difensivi piuttosto che linee di sviluppo della impresa innovative e di lungo periodo;
- l'azionariato dei dipendenti comporta il rischio di una estensione della sua influenza ("di coalizione") sul piano della gestione organizzativa e delle responsabilità manageriali.

Nel secondo caso, le perplessità più rilevanti (presenti nel dibattito in corso anche nel nostro paese) sono le seguenti:

- l'azionariato dei dipendenti non garantisce per sé elevati livelli di partecipazione;
- una delle ragioni principali di questo fatto è rappresentato dalla probabile modesta dimensione della quota detenibile;
- questa partecipazione, come insegna l'esperienza Esop, tende di fatto a diventare prevalentemente o esclusivamente finanziaria;
- essa crea un conflitto di ruolo al sindacato, che deve rappresentare i lavoratori come salariati e, insieme, come azionisti dell'impresa.

Alcune di queste perplessità sono state considerate nel *paragrafo 4* (il decalogo dei requisiti). Altre sembrano contraddirsi fra di loro, come a proposito della quota azionaria di minoranza.

Un breve commento solo per l'ultima perplessità elencata. Con la nostra impostazione, il sindacato non deve assumere una doppia rappresentanza. Esso può favorire l'azionariato, ma i lavoratori azionisti si raccolgono e si raccordano mediante loro specifiche *associazioni*.

A parte altre ragioni, la stessa popolazione dei “sindacalizzati” non coincide spesso con quella degli “azionisti”. Certo, come abbiamo qui detto, se sussiste una consistente presenza dei dipendenti nel capitale, l’azione sindacale a livello di impresa o di gruppo non può comportarsi come se il fatto non la riguardasse.

## 6. La mappa della partecipazione

A questo punto può essere utile richiamare schematicamente l’insieme delle forme partecipative considerate sulla base dei loro tre principali elementi:

- diretta / indiretta;
- processi distributivi / decisionali;
- grado di intensità (basso / elevato).

### PARTECIPAZIONE DIRETTA

- *Partecipazione diretta a livello operativo* / processi distributivi / bassa intensità.
- *Partecipazione organizzativa per competenza* / processi decisionali e distributivi / elevata intensità.

### PARTECIPAZIONE INDIRETTA

- *Partecipazione a livello culturale* / processi distributivi / bassa o elevata intensità.
- *Diritti di informazione e di consultazione* / processi distributivi / bassa intensità.
- *Partecipazione economica* / processi distributivi / bassa o elevata intensità.
- *Partecipazione organizzativa via condivisione* / processi decisionali / elevata intensità.
- *Partecipazione finanziaria con obiettivi distributivi* / processi distributivi / bassa intensità.
- *Partecipazione finanziaria per influenza strategica* / processi decisionali / elevata intensità.

## 7. Perché e come favorire la partecipazione

Le *ragioni principali* sono due e facilmente intuibili:

1. la partecipazione è un fenomeno, specie nel nostro paese, ancora troppo poco diffuso e piuttosto saltuario rispetto alle sue potenzialità;
2. queste potenzialità vanno attivate e realizzate per la reciproca convenienza delle parti in gioco e, nei loro effetti, per gli equilibri economico-sociali più generali.

1. Negli ultimi due decenni la partecipazione è tornata di attualità, con la rilevante novità di aver perduto sentimenti od obiettivi antagonistici, con una diffusione non modestissima ma, complessivamente, poco spedita. Tutto ciò con riferimento all'Europa. L'Italia si trova oggi probabilmente al di sotto della media.

La partecipazione *diretta* si è allargata dai paesi di lingua inglese all'Europa continentale, dove però è applicata compiutamente da una minoranza di imprese, attraverso varianti nazionali e aziendali e, per un certo periodo, con il punto di riferimento dell'esperienza giapponese.

La partecipazione *organizzativa via competenza* è quasi deterministicamente indotta dalle trasformazioni produttive ed è destinata ad una spiccata dinamica di sviluppo con la *new economy*.

I diritti di *informazione e di consultazione*, al di là della applicazione in corso della direttiva sui Comitati aziendali europei, sono presenti, con differenti modalità, nelle imprese con relazioni industriali consolidate e con altre forme partecipative.

La partecipazione *economica via profit sharing*, tendenzialmente riferita alla redditività dell'impresa, ha ampia applicazione anche nel nostro paese, costituendo un istituto frequente nella contrattazione di secondo livello.

Della partecipazione *organizzativa via condivisione* non disponiamo di molti dati. Crediamo che una delle sue principali caratteristiche sia data dalla elevata differenza fra le esperienze in atto, sia nella definizione sia nella concreta applicazione. Ciò dovrebbe valere anche per il nostro paese.

La partecipazione *finanziaria distributiva* si è fino ad ora prevalentemente concentrata negli Stati Uniti, in Gran Bretagna e in Francia. Negli altri paesi europei, essa è favorita, da tempo o recentemente, dai governi e, in alcuni casi, non senza resistenze sindacali. In Italia, dovrebbero presentarsi nuove possibilità con lo sviluppo della previdenza integrativa.

Della partecipazione *finanziaria strategica* – non sempre chiaramente distinta dalla partecipazione finanziaria distributiva nella percezione degli interessati – si conoscono i casi con ampia risonanza: alcuni di questi nel settore dell'aviazione civile, come quello iniziato in Alitalia.

Non è necessario in questa sede approfondire le *ragioni della limitata affermazione della partecipazione*, per la quale, sul piano generico, c'è un amplissimo apprezzamento. Tuttavia, molto brevemente, qualcuna di esse può essere richiamata.

L'applicazione della partecipazione implica, poco o molto, una *revisione degli assetti* delle relazioni di lavoro e della posizione dei suoi attori. Coloro che sono consapevoli di questo passaggio e dell'opportunità di compierlo devono, normalmente, affrontare resistenze e diffidenze di altri, negli ambienti imprenditoriali, fra i manager, fra organizzazioni sindacali e fra queste e i loro rappresentati.

I cambiamenti di tali assetti avvengono con maggiore portata quando sono spinti da *fattori oggettivi*, come è avvenuto con la sfida della crescente competitività e della flessibilità. Non a caso molte delle esperienze partecipative più impegnative sono emerse nei momenti di difficoltà o con programmi di imprese che dovevano adeguarsi alle novità dei mercati.

Turbolenze e insicurezza possono certamente favorire soluzioni partecipative ma, sovente, esse sostituiscono le premesse culturali e psicologiche della convergenza di interessi e di obiettivi degli attori con preoccupazioni per materie più incalzanti.

La *partecipazione*, come sappiamo, ha complesse connessioni con le *relazioni industriali*. Nei paesi, come l'Italia, con un sistema articolato di contrattazione collettiva, questa si intreccia con istituti partecipativi, ma fino ad ora non ha prodotto frequenti esperienze chiaramente innovative.

Nel panorama europeo, per le forme partecipative considerate, non ha un posto di rilievo un paese come la Germania, perché, come è noto, mantiene il corposo istituto della codeterminazione, ossia il caso classico di partecipazione strategica (per "diritti"), non finanziaria (ossia senza l'azionariato dei dipendenti).

Le stesse grandi e recenti tendenze della *globalizzazione* non sembrano favorire lo sviluppo della partecipazione. Il prevalere della componente finanziaria e la piena mobilità dei capitali comportano sovente una sottovalutazione dei problemi delle relazioni di lavoro e di chi lavora ed un distacco non solo geografico fra chi prende le decisioni e chi subisce le loro conseguenze.

La corsa alle *fusioni* e alle *incorporazioni* dà luogo a gruppi economico-finanziari nei settori nevralgici, che sfuggono alla possibilità di influenza del lavoro organizzato e di gran parte dello stesso management.

La *destrutturazione delle imprese*, i fenomeni di esternalizzazione, la tecnologia di Internet, i sistemi a rete, corrispondono ad imprese nelle quali sono centrali le caratteristiche e le qualità delle risorse umane, dell'individuo e della squadra, mentre più difficilmente sussistono le condizioni per la visibilità e le espressioni della dimensione collettiva.

Queste *grandi tendenze* non sono completamente pervasive ed univoche. La *New Economy*, salvo per le imprese che forniscono nuova tecnologia, si innesta su imprese che mantengono la loro base manifatturiera o di servizi. Le imprese, d'altra parte, non possono rinunciare alla *dimensione collettiva*: il clima e le pratiche collaborative diventano anguste se si esauriscono alle relazioni di ruolo e alla competizione fra competenti. Con molte probabilità sarà la *media o medio-grande impresa* la sede prevalente della innovazione partecipativa. Ad ogni modo, la partecipazione del 2000, camminerà soprattutto sui *casi*, sulla loro genesi, sul loro sviluppo, sulle ragioni del loro successo.

2. Le *ragioni* per sviluppare e diffondere le potenzialità della partecipazione sono indicate fin dalle prime pagine di questo documento.

Ora si tratta di vedere la verifica della bontà della *logica partecipativa sul piano empirico*. E' una operazione non semplice perché, tra l'altro, non sempre è distinguibile o misurabile il suo apporto, non sempre le forme partecipative sono applicate con coerenza e in condizioni idonee, non tutte le forme devono tradursi in risultati visibili.

Si può, comunque, affrontare la verifica sui *tre piani* che seguono, dei quali il terzo appare indiretto e non rappresenta un requisito essenziale nella logica della partecipazione.

Il *primo piano* si riferisce al "clima" aziendale, al grado di fiducia verso l'impresa e fra i suoi attori, alle "buone maniere" come modalità normale delle relazioni interpersonali, alla convergenza sugli obiettivi e sui problemi dell'impresa, al possesso e all'arricchimento di una cultura dell'impresa o del gruppo, nonché al loro prestigio nel contesto e nel mercato. Su questo piano risalta evidente il rilievo della dimensione collettiva; nel contempo, il "*clima*" della partecipazione si consolida solo se migliorano equità e trasparenza che riguardano i percorsi professionali e di posizione delle persone.

Il *secondo piano* riguarda direttamente la correlazione fra *l'applicazione di forme partecipative* e la *performance dell'impresa* o di suoi indicatori specifici. Forse abbiamo poche ricerche sul campo: gli effetti della partecipazione economica sulla produttività sono normalmente riscontrabili, il *profit sharing* mostra risultati più evidenti rispetto all'azionariato come salario differito, il conflitto tende ad essere sensibilmente più contenuto.

Anche questo piano, però, non può essere visto esclusivamente nel modo appena indicato. La partecipazione va considerata, a parità di effetti economici positivi, anche per il fatto che dovrebbe far migliorare la *qualità della vita lavorativa*, dovrebbe allontanare una percezione esclusivamente strumentale della prestazione, dovrebbe far emergere la soggettualità e l'autostima del singolo.

Il *terzo piano* riguarda i *riflessi macro-economici e sociali* – *in primis*, l'occupazione – dell'applicazione delle forme partecipative. C'è chi sostiene che l'impresa partecipata e flessibile, accrescendo il suo grado di competitività, rafforza la sua posizione sul mercato,

stimola la domanda di beni e servizi e, in una certa misura, la domanda di lavoro. La realtà probabilmente è ben più complessa. La situazione del nostro paese – bassa crescita e alta disoccupazione – può essere solo lievemente intaccata dalle esperienze partecipative, salvo forse con l’affermazione della partecipazione finanziaria.

Tali esperienze, però, quando funzionano, offrono esempi concreti di convergenza, di efficienza, di accordi non difensivi, cose che possono servire alla stessa concertazione e alla politica economica.

### *Come favorire la partecipazione?*

Possiamo rispondere a questa domanda individuando tre sfere di riferimento:

1. la *prima sfera* corrisponde a quanto, direttamente o indirettamente, le parti in gioco possono fare per migliorare e accrescere la loro propensione, le loro esperienze;
2. la *seconda sfera* può prevedere interventi e sostegno da parte del legislatore per le forme partecipative il cui sviluppo ha effetti benefici sul sistema economico;
3. la *terza sfera* può essere attivata se le rappresentanze delle parti a livello ampio (regionale, nazionale, sopranazionale) ritengono opportuno la promozione di “Protocolli” contenenti gli elementi e il riconoscimento dell’impresa partecipata.

Vediamo brevemente come vanno intese queste *tre sfere*.

1. La *prima sfera* si può esprimere molto semplicemente attraverso questa affermazione: il *modo migliore di capire e valutare la partecipazione* è quello di sperimentarla in concreto e di assumere comportamenti conformi.

Le parti sociali devono riflettere su questo fenomeno, documentarsi come normalmente fanno su altri fenomeni economico-sociali, osservare e analizzare almeno i casi più noti ed innovativi. A questo proposito, ricordiamo che casi italiani, come Zanussi e Alitalia, sono passati quasi inosservati. L’abbondante letteratura manageriale, sostenitrice della *centralità strategica delle risorse umane* e della necessità del loro pieno coinvolgimento, quasi mai entra nel merito delle politiche e degli istituti partecipativi idonei e del loro rapporto con il sistema di relazioni industriali.

Va anche vinta una diffusa ritrosia – nel mondo imprenditoriale, manageriale e sindacale – a parlare della partecipazione in modo non generico e impegnativo. Bisogna entrare nel merito delle specifiche forme partecipative, sottoporle al criterio costi-benefici, valutare le loro implicazioni non solo sul piano strettamente funzionale.

La partecipazione, se presa sul serio, deve corrispondere a *motivazioni forti* e *obiettivi*

*precisi*, oppure, convincersi che è meglio restare estranei.

Nel dibattito in atto nel nostro paese, sulle stesse pagine economiche dei grandi quotidiani, il *nostro tema è assente*: forse è venuto il tempo di metterlo all'ordine del giorno; ad esempio, in connessione con la tendenza alla valorizzazione del secondo livello contrattuale nei settori privati e ai mutamenti istituzionali nel settore pubblico.

Queste osservazioni peccano certamente di volontarismo; tuttavia, hanno la funzione di vincere una *non lieve pigrizia* che, in argomento, coinvolge gli operatori economici e sociali e non solo loro.

D'altra parte, poiché la partecipazione non deve essere obbligatoria, il piano motivazionale e la consapevolezza culturale degli attori risultano fattori determinanti.

2. Gli interventi legislativi (seconda sfera) che favoriscono la partecipazione possono riguardare la partecipazione economica, quella organizzativa (per condivisione), quella finanziaria (per influenza strategica).

Quest'ultima va particolarmente considerata.

L'accesso dei dipendenti al capitale dell'impresa costituisce un dato rilevante per i sistemi economici poiché mette a disposizione ingenti capitali di carattere non speculativo; conseguentemente, esso va incentivato e la "strada maestra" per farlo è rappresentata dalle facilitazioni fiscali, come è già avvenuto in altri paesi.

La legislazione normalmente prevede l'entità di tali facilitazioni, i criteri e le condizioni di ammissibilità ad esse e il limite della quota di reddito che può usufruirne; nonché, in taluni casi, le possibilità di rappresentanza collettiva dei dipendenti azionisti e della sua presenza negli organi dell'impresa.

Quest'ultimo aspetto, nevralgico nella logica della partecipazione, ci induce a risottolineare che essa riguarda *l'accesso al capitale dell'impresa da parte dei suoi dipendenti* e, quindi, anche a parità di trattamento fiscale, non può essere confusa con fondi (previdenziali o no) che operano come investitori istituzionali.

La rappresentanza dei dipendenti azionisti – tramite associazione o altra modalità formale – e la presenza negli organi decisionali è questione di centrale importanza per la partecipazione finanziaria strategica e, in misura probabilmente assai meno pregnante, per la partecipazione finanziaria distributiva.

La legge, oltre i contenuti sopra richiamati, deve lasciar liberi i dipendenti azionisti e le loro rappresentanze di orientarsi verso una delle due partecipazioni finanziarie.

Nell'un caso e nell'altro, la legge dovrebbe prevedere procedure che rendono semplice e praticabile la raccolta delle deleghe e l'espressione del voto in Assemblea. Quindi, in concreto, e in Italia, cominciamo in tal senso con la revisione della legge "Draghi".

L'azionariato dei dipendenti dovrebbe collocarsi entro aggiornate disposizioni di *corporate governance* per la tutela delle minoranze, con rappresentanti che abbiano un peso proporzionato alla quota di capitale, alla loro credibilità morale e professionale, alle loro capacità di puntare su obiettivi realistici e trovare le alleanze adatte.

3. Con la *terza sfera* si prospetta l'opportunità di un *Protocollo* delle parti sociali in tema di partecipazione. Speriamo che non si tratti di una proposta che si aggiunge alla serie delle buone proposte che non hanno seguito.

La finalità di una siffatta iniziativa è piuttosto ambiziosa. Si tratta, in sostanza, di prospettare una *posizione compiuta sulle relazioni di lavoro* nel percorso che va dalle relazioni industriali alla partecipazione; posizione che, per sua natura, può essere accostata – *si parva licet* – alle leggi (da quella del 1951 a quella del 1976) della codeterminazione in Germania o al rapporto Bulloch (1977), che contiene i risultati della commissione nominata dal governo inglese in vista di una proposta di legge per la democrazia industriale.

Nell'impostazione del Protocollo, a parte altre evidenti differenze storiche con gli eventi appena detti, spicca la sua *peculiarità dovuta al primato della autonoma iniziativa delle rappresentanze* degli imprenditori e dei lavoratori; iniziativa che può congiungersi, con la sua attualità, all'articolo 46 della Costituzione.

I contenuti del Protocollo dovrebbero corrispondere, *in primis*:

- ai valori e alle ragioni della scelta compiuta;
- all'indicazione delle forme partecipative previste ed utilizzabili.

Lo Stato può favorire questa prospettiva attraverso la promulgazione di una legge che indichi i requisiti per la connotazione dell'impresa partecipativa.

## PARTE SECONDA

### **PROPOSTE**

## 1. La prospettiva della partecipazione

Le affermazioni e le proposte qui contenute rappresentano uno sviluppo dell'impostazione relativa alla partecipazione che è esposta nella prima parte di questo documento («Idee») di cui richiamiamo soltanto alcuni elementi essenziali.

a) Dopo una lunga storia, si può ritenere che la partecipazione di attualità sia costituita dagli istituti e dalle pratiche, con le quali le parti in gioco vanno oltre le disposizioni e le incompletezze delle leggi e dei contratti (collettivi e non) e ciò dichiarano (preferibilmente) esplicitamente.

b) Nel passato, il *fondamento* della partecipazione era visto nella possibilità di acquisire *diritti* per i lavoratori, data l'intrinseca asimmetria del rapporto di lavoro salariato.

Oggi, ritenendo che lo squilibrio iniziale sia stato ampiamente colmato (quanto meno per i rapporti di lavoro regolari), il fondamento della partecipazione si ritrova nella *convergenza* di obiettivi fra i diversi attori dell'impresa, con vantaggi conseguenti che si estendono anche alla società ed all'economia

c) Questa impostazione può dare luogo a buone esperienze partecipative concrete se sono presenti *alcuni requisiti*:

- la partecipazione è tale pregiudizialmente a *livello culturale* e cioè implica la consapevolezza degli attori che efficacia ed efficienza sono due caratteri ineludibili per le imprese sottoposte alla competitività e per le stesse istituzioni del settore pubblico;
- la partecipazione *non può essere imposta*: le sue forme vanno attivate se le parti sociali ravvisano in essa motivi condivisi, condizioni congrue, convenienze reciproche;
- la partecipazione, non solo in Italia, ha maggiori possibilità di esistere e di funzionare se si inserisce sull'assetto delle *relazioni industriali*, ma ciò non impedisce di introdurre contenuti e istituti normalmente non considerati nei confini di tali relazioni;
- la partecipazione e il sindacato e le relazioni industriali sono complessivamente complementari. Quasi tutte le forme partecipative prevedono una dimensione collettiva, una rappresentanza dei dipendenti: si tratta della *partecipazione indiretta*, che può e deve convivere con la *partecipazione diretta*, relativa ai criteri di svolgimento e di coinvolgimento dei compiti individuali o di gruppo, a livello operativo;
- la partecipazione può essere vista come la continuazione e l'arricchimento della regolazione sindacale ma, ugualmente, è qualcosa di diverso e di più impegnativo: va oltre lo scambio; alle tradizionali parole chiave – *conflitto, negoziato, regole* – aggiunge altre parole, delle quali la più significativa è *fiducia*, un valore indispensabile per produrre e per cooperare;

- la attivazione e i lineamenti della partecipazione sono affidati agli attori interessati, all'interno dell'impresa; tuttavia, la superiorità della scelta consensuale e negoziale è compatibile con provvedimenti legislativi, specie quelli che facilitano la diffusione e gli esiti delle forme partecipative, che hanno effetti benefici più generali.
- d) Gli *obiettivi* partecipativi si differenziano per le procedure e per i contenuti. Si può, comunque, costruire una convenzionale classificazione in base alla loro *intensità*, ossia al grado di miglioramento o di modificazione dei rapporti di lavoro (oltre l'ambito consueto delle leggi e dei contratti collettivi) e delle relazioni effettive fra gli attori dell'impresa.
- e) Un altro elemento significativo è quello che prevede la distinzione fra forme partecipative che riguardano:
- *processi distributivi* oppure
  - *processi decisionali*.

Con i *primi* si rendono disponibili beni aggiuntivi per gli attori dell'impresa, che includono vantaggi materiali ma, ugualmente, benefici di altra natura; come, per i lavoratori, più autonomia, qualificazione e valorizzazione professionale.

Con i *secondi* si intende riferirsi alle *scelte strategiche* della impresa (investimenti, localizzazione produttiva e commerciale, fusioni e alleanze, tipi di prodotti, ecc.) e alla *gestione organizzativa* (applicazione di tali scelte, governo e funzionamento della struttura, compiti e responsabilità del management, divisione dei ruoli e delle responsabilità, iniziative di innovazione, riduzione dei costi di transazione, ecc.).

- f) In questo documento non vengono considerate tutte le forme della partecipazione.

L'attenzione è volta alla *partecipazione indiretta* nelle tre forme che seguono:

- la partecipazione *economica*;
- la partecipazione *finanziaria*, per la modalità dell'accesso dei lavoratori al capitale dell'impresa con l'obiettivo di influenzare i processi decisionali;
- i Protocolli partecipativi aziendali.

## 2. Gli ambiti partecipativi considerati

Nella prima parte di questo documento, sono indicate le ragioni per le quali le parti sociali possono considerare auspicabile l'estensione e lo sviluppo delle esperienze di partecipazione dei lavoratori.

La *condizione fondamentale* per la diffusione di relazioni partecipative risiede nell'esplicita volontà delle parti, che si deve esprimere in *accordi* che regolano i termini e le modalità di

implementazione di procedure e/o di costituzione di organismi partecipativi.

Le esperienze partecipative sono molteplici e alcune di esse non riguardano esclusivamente gli attori sociali, ma richiedono direttamente l'attore pubblico.

L'*attore pubblico* viene sollecitato ad assumere un atteggiamento attivo rispetto a queste esperienze: i valori e gli interessi coinvolti, ancorché propri delle parti, hanno un valore generale e, in quanto tali, meritano di essere promossi dall'attore pubblico.

Possiamo indicare tre sfere di riferimento che delineano altrettanti ambiti partecipativi in relazione agli effetti che queste pratiche hanno sugli attori e sul sistema economico:

- Il primo, (*ambito a.*), corrisponde a quanto direttamente o indirettamente le parti sociali in gioco possono fare per migliorare ed estendere le proprie esperienze negoziali-partecipative, sapendo che consapevolezza culturale e chiare motivazioni costituiscono i due fattori determinanti.
- Il secondo, (*ambito b.*), riguarda le forme partecipative il cui sviluppo ha effetti benefici sul sistema economico, perché contribuiscono ad accrescere la competitività delle imprese e perché mettono a disposizione capitale di carattere non speculativo.
- Il terzo (*ambito c.*), riguarda l'iniziativa delle parti sociali per la stipulazione di accordi relativi ai Protocolli partecipativi aziendali, con forme e requisiti stabiliti dalla legislazione e dalla volontà delle stesse parti sociali.

Un'azione di incentivazione / sostegno all'estensione delle esperienze partecipative dovrebbe articolarsi e modularsi in relazione all'*intensità* delle pratiche partecipative adottate e all'impatto che queste hanno sul sistema economico generale.

La *tipologia di incentivazione* attivabile in questo contesto può essere indicativamente compresa in due categorie principali:

- incentivi di *tipo fiscale e/o contributivo*, che abbiano come obiettivo la riduzione degli oneri non salariali a carico delle imprese e lo sgravio di quote di reddito per i lavoratori;
- incentivi di *tipo normativo*, che affidino alle parti collettive a livello aziendale l'adeguamento delle norme di fonte legislativa e contrattuale.

Sia gli incentivi di carattere fiscale sia quelli di tipo normativo richiedono, per la loro operatività, un *intervento legislativo* che definisca le condizioni di accesso e di fruizione da parte delle imprese e dei lavoratori.

L'estensione dell'esperienza partecipativa nel nostro paese può essere favorita dall'emanazione di una legge di incentivazione/ sostegno. La legge dovrà indicare principi, requisiti e modalità di riconoscimento della *autonoma determinazione delle parti* in tema di partecipazione dei lavoratori, ciò costituisce la condizione per l'applicazione degli incentivi.

Gli incentivi previsti dalla legge, quale che sia la forma partecipativa adottata a livello aziendale, potranno essere fruiti dall'impresa e dai lavoratori *solo* in presenza di un accordo (Protocollo partecipativo aziendale), che istituisca e regoli l'impianto partecipativo, che dovrà successivamente essere riconosciuto e certificato da parte di un organismo terzo che sancisca l'esistenza dei requisiti previsti dalla legge.

La *legge di incentivazione non implica alcuna obbligatorietà* all'adozione di relazioni partecipative tra le parti, ma affida alla loro libera determinazione, formalizzata in sede negoziale, la definizione dei contenuti di tali relazioni; tali contenuti, in quanto coerenti con i principi e i requisiti previsti, rappresentano le condizioni di accesso agli incentivi resi disponibili dalla legge.

### 3. L'intervento legislativo

In questa chiave l'intervento legislativo dovrebbe definire i *principi e i requisiti minimi* riferiti agli *ambiti b. e c* prima descritti e correlare ad essi *specifiche misure di incentivazione*.

Non appare, infatti, necessario dotare di particolare riconoscimento pubblico – e di correlati strumenti di incentivazione – lo sviluppo fisiologico (*ambito a.*) di pratiche che corrispondono a quanto le parti direttamente in gioco possono fare per migliorare le relazioni industriali e, insieme, estendere la loro propensione partecipativa.

L'attenzione del legislatore, e la relativa dote di incentivi dovrebbero piuttosto rivolgersi, con la necessaria graduazione, a premiare intese che prevedano comportamenti e modalità relazionali che abbiano impatto positivo sulle situazioni economiche e sociali generali, descritte nei citati *ambiti b. e c.*

Le tre forme partecipative qui considerate sono:

- *la partecipazione economica;*
- *la partecipazione finanziaria;*
- *i Protocolli partecipativi aziendali.*

#### 3.1 La partecipazione economica

La partecipazione economica, compresa nell'*ambito b.*, ingloba le soluzioni che prevedono un collegamento fra i risultati economici conseguiti dall'impresa e la distribuzione di una quota di profitti ai suoi addetti, come parte variabile del loro *reddito*. Nella logica della convergenza degli interessi tra le parti, è preferibile privilegiare la partecipazione alla

*redditività* dell'impresa, poiché in tal modo i lavoratori dipendenti vengono coinvolti nel suo andamento complessivo.

Pur potendo richiamare altre ipotesi di partecipazione economica che perseguono le stesse finalità, nel presente contesto vengono perciò evidenziate solo quelle misure atte a favorire la partecipazione dell'insieme dei lavoratori di un'impresa.

La partecipazione economica che si propone di sostenere e di incentivare attraverso una *legge di sostegno e di promozione* assume le forme di:

- partecipazione agli utili (*profit sharing*);
- quote di reddito che vengono trasferite dall'impresa ai lavoratori mediante la distribuzione di azioni.

Nel caso di *partecipazione agli utili* si tratta di incentivare, sul versante dell'impresa, la distribuzione di quote di profitto e, sul versante del lavoratore, di equiparare il trattamento fiscale delle quote di reddito aggiuntivo a quello riservato ai redditi da capitale.

Gli aspetti che dovrebbero costituire l'oggetto della regolazione per legge di questa forma di partecipazione sono i seguenti:

- la soglia minima di profitto oltre la quale una quota di esso – a seguito di accordo collettivo tra le parti – può essere distribuita ai lavoratori;
- la non assoggettabilità di tale quota ai contributi previdenziali ed assicurativi;
- l'equiparazione del trattamento fiscale della stessa a quello che prevede l'applicazione ai redditi da capitale dell'aliquota unica del 12,50%.

La partecipazione economica assume il significato di puro trasferimento di reddito anche quando si realizza con la *distribuzione di azioni* dell'impresa ai dipendenti, al di fuori di quanto previsto dalla partecipazione finanziaria di cui al punto seguente.

### 3.2 La partecipazione finanziaria

La partecipazione finanziaria che si intende favorire, compresa nell'*ambito b.*, è quella *a livello strategico* realizzabile mediante l'accesso collettivo dei dipendenti al capitale dell'impresa al fine di conseguire *influenza sui processi decisionali*.

Essa deve costituire oggetto di uno *specifico accordo* tra le parti. L'accordo deve affrontare anche quegli aspetti che consentano di ridurre l'impatto negativo che questa forma di partecipazione potrebbe assumere sulla contendibilità delle imprese e sulle problematiche connesse al loro funzionamento.

Le *condizioni* per la promozione di questa forma partecipativa risiedono pertanto, oltre che nella regolazione negoziale degli aspetti sopra accennati, nella presenza di modalità collettive di gestione del patrimonio azionario posseduto dai lavoratori.

In questo senso appare opportuno prevedere una strumentazione di *sostegno fiscale* all'acquisizione delle azioni da parte dei lavoratori a seguito di una decisione contenuta in un accordo tra le parti che deve fissare, tra gli altri aspetti, le modalità e le condizioni della loro gestione.

La legge dovrebbe favorire la gestione, in termini collettivi, delle azioni possedute dai singoli lavoratori. Questo obiettivo si può realizzare con la costituzione di *associazioni di lavoratori* che abbiano, tra i propri scopi sociali, un utilizzo non speculativo delle azioni e l'esercizio della

rappresentanza collettiva a livello societario. Le azioni conferite all'associazione rimangono a titolarità dei singoli lavoratori.

L'associazione può gestire anche azioni acquisite autonomamente dai singoli lavoratori e ad essa conferite.

Il possesso di azioni da parte delle associazioni di lavoratori azionisti non ha alcuna diretta e meccanica implicazione circa la partecipazione dei rappresentanti delle stesse associazioni negli *organismi dell'impresa*.

La presenza di rappresentanti dei lavoratori azionisti potrà realizzarsi secondo le regole del diritto societario, fermo restando che gli organismi societari potranno determinare, adottando le necessarie modifiche dello statuto, la presenza di rappresentanze di lavoratori azionisti nei consigli di amministrazione.

L'*incentivazione* potrebbe sostanzarsi nella gratuità fiscale e contributiva per il trasferimento di azioni disposte nell'ambito di un accordo sindacale.

### 3.3 I Protocolli partecipativi aziendali

La legislazione di sostegno/promozione delle esperienze partecipative deve affrontare concretamente le condizioni che consentano alle parti di sviluppare, estendere ed approfondire le esperienze indicate per l'*ambito c*.

Si tratta di favorire un'*estesa sperimentazione* di modalità relazionali innovative, che siano in grado di adeguare, nell'ottica di sviluppo dell'esperienza partecipativa, la capacità delle parti sociali di regolazione dei reciproci rapporti.

Le parti devono essere incoraggiate a negoziare Protocolli che si prefiggano l'affermazione di valori ed obiettivi condivisi da perseguire con l'instaurazione e lo sviluppo di relazioni partecipative.

I *contenuti* potrebbero essere, a titolo indicativo, i seguenti.

L'annuncio dei *valori* e delle *ragioni* della partecipazione. A titolo esemplificativo: lo sviluppo della competitività delle imprese, la valorizzazione delle risorse umane e la ricerca di continuità dell'occupazione.

L'indicazione delle sue principali *caratteristiche* e delle *forme* della partecipazione, che potrebbero esprimersi attraverso due nuclei: la determinazione delle modalità d'impiego del lavoro e la partecipazione alle scelte dell'impresa.

*Partecipazione alla determinazione dell'impiego del lavoro*. Questo rappresenta un terreno classico e prioritario della *condivisione stabile* tra imprese e organizzazioni sindacali dei lavoratori. Si tratta delle forme della *partecipazione organizzativa* che si realizzano con l'istituzione di organismi congiunti azienda-sindacato, dotati di poteri di orientamento, indirizzo, controllo e – in talune condizioni – decisione, nelle materie inerenti l'organizzazione del lavoro, le pari opportunità, la formazione professionale, l'ecologia e la sicurezza, i servizi sociali, la remunerazione per obiettivi e la regolazione e risoluzione delle controversie collettive.

Partecipazione alle scelte dell'impresa, ovvero la possibilità per i dipendenti di avere collettivamente "voce" nelle scelte più rilevanti e, quindi, strategiche dell'impresa. Si tratta di forme della partecipazione che prevedono l'esistenza di procedure formali, vincolanti e garantite di informazione, consultazione e controllo dei rappresentanti sindacali dei lavoratori in ordine alle decisioni. Tali forme possono tradursi sul piano istituzionale in organismi di espressione sindacale titolari di corrispondenti diritti (come i Consigli di Sorveglianza).

L'indicazione di istituti e regole che, in modo diverso, possono favorire il successo ed il consolidamento della prospettiva partecipativa. Ad esempio, la presenza di comitati di "saggi" estranei alle parti per la prevenzione e la regolazione dei conflitti collettivi, per la soluzione di controversie sull'interpretazione e l'applicazione degli accordi, per giudicare i comportamenti delle parti in relazione alle regole partecipative. I saggi dovrebbero essere posti in grado di emettere sanzioni sui comportamenti contrari ai principi e alle regole stabilite. I contenuti del Protocollo, unitamente alla previsione delle forme di partecipazione economica e finanziaria prima descritti, dovrebbero essere proposti in una legge i cui contenuti costituiscano oggetto di concertazione con le

parti sociali.

La legge dovrebbe prevedere la costituzione, nell'ambito del Cnel, di una Commissione che abbia il compito di riconoscere, a richiesta delle parti – che a livello aziendale abbiano adottato (con la stipula di un accordo) una o più modalità partecipative tra quelle promosse dalla legge – lo statuto di “impresa partecipativa”.

La certificazione di “impresa partecipativa” dovrà essere stabilita dalla Commissione del Cnel a seguito della verifica dell'esistenza, negli accordi stipulati tra le parti, dei requisiti minimi previsti dalla legge.

La certificazione costituisce la base giuridica per l'applicazione degli incentivi previsti dalla legge.

#### 4. Gli incentivi per l'adozione dei Protocolli partecipativi

Gli incentivi fiscali e contributivi, oltre a sostenere le ipotesi di partecipazione economica e finanziaria viste in precedenza, ben si adattano a promuovere le forme di partecipazione indicate quali contenuti del Protocollo partecipativo.

Gli incentivi di tipo fiscale e contributivo, dovrebbero comunque essere correlati – con un'adeguata gradualità – all'intensità delle relazioni partecipative che le parti decidono di adottare.

Accanto a questi incentivi, la legge dovrebbe prevedere la possibilità di fruire di incentivi di tipo normativo, che derivano dalla facoltà, riconosciuta alle parti, di adattamento delle norme di fonte legislativa e contrattuale.

In riferimento agli ambiti partecipativi prima indicati, è possibile delineare, in via di prima approssimazione, gli incentivi che la legge dovrebbe porre in essere .

##### 4.1. Gli incentivi fiscali e contributivi

Gli incentivi di questo tipo che la legge dovrebbe disporre potrebbero consistere:

- nella significativa elevazione della percentuale di decontribuzione riconosciuta dalla legge 135/97 per la retribuzione variabile da applicare sulla retribuzione per obiettivo;
- nella parziale esenzione fiscale e contributiva della retribuzione per obiettivo in analogia a quanto previsto per il trattamento di trasferta;
- nella esclusione dalla base imponibile dell'Irap della retribuzione per obiettivo.

#### 4.1 Gli incentivi normativi e contrattuali

L'azione pubblica di incentivazione e sostegno all'estensione delle esperienze dei Protocolli partecipativi aziendali deve riguardare anche l'affidamento alla regolazione tra le parti di alcuni aspetti del rapporto di lavoro oggetto di provvedimenti legislativi.

Nelle imprese certificate, le parti saranno abilitate a stipulare accordi aziendali per adeguare le condizioni di lavoro fissate dai ccnl di categoria alla specifica realtà aziendale e per utilizzare, indipendentemente dalle previsioni di essi, gli ambiti di completamento che la legislazione del lavoro rinvia alla contrattazione collettiva.

Lo statuto di impresa partecipativa deve costituire condizione di priorità anche per le altre politiche poste in essere dallo Stato.

Ci si riferisce in particolare ai seguenti aspetti:

- agevolazioni fiscali in relazione agli investimenti destinati all'ampliamento della capacità produttiva;
- privilegio nell'accesso a tutti i finanziamenti nazionali, regionali e comunitari in materia di ricerca e sviluppo, ristrutturazione, innovazione tecnologica, azioni positive, formazione professionale, insediamenti industriali, sicurezza e ambiente, ecologia, ecc.).

#### 5. Conclusioni

L'estensione, lo sviluppo e l'approfondimento delle esperienze di partecipazione dei lavoratori nelle imprese consentono l'affermazione di valori e di interessi condivisi tra gli attori sociali (competitività del sistema delle imprese, valorizzazione delle risorse umane, ecc.) e costituiscono un "bene pubblico" da perseguire.

Lo Stato dovrebbe favorire l'estensione di queste esperienze. Lo strumento più idoneo appare la promulgazione di una legge che indichi i requisiti per la connotazione dell'impresa partecipativa.

Le parti saranno libere di determinare, a livello di singola impresa, l'adozione, per via negoziale, di procedure e strumenti partecipativi e di consentire la verifica dell'esistenza dei requisiti ai fini della certificazione di impresa partecipativa.

L'impresa potrà avvalersi, negli atti di comunicazione, dell'appellativo di "impresa

partecipativa”.