

Il cammino incompiuto: i sindacati e la partecipazione incisiva

Mimmo Carrieri e Giacinto Militello

La partecipazione dei lavoratori e la democrazia industriale, nonostante i tentativi del passato, costituiscono un nodo irrisolto dentro il sistema italiano di democrazia industriale. Per questa ragione nell'articolo viene proposta una nozione di «partecipazione incisiva», che prevede, a livello d'impresa, un sistema decisionale centrato su vari elementi di regolazione bilaterale.

La tesi degli autori è che questa ipotesi sia rilevante non solo per ragioni di democrazia o di giustizia sociale, ma anche perché essa coincide con gli interessi degli imprenditori a migliorare la competitività, e più in generale con gli interessi dell'intero sistema economico a vedere accresciuta la sua capacità di innovazione.

1. Il ritorno della partecipazione

Come succede a ondate periodiche si torna a parlare di «partecipazione dei lavoratori». Un concetto che allude alla capacità ed opportunità che i dipendenti – spesso attraverso le loro rappresentanze sindacali – influenzino le tradizionali prerogative manageriali limitandone la discrezionalità. Negli ultimi anni alla radice di questo rinnovato interesse si rintraccia una domanda di fondo: come uscire dalla crisi economica, dentro un quadro di forte internazionalizzazione dei processi, rilanciando le capacità di innovazione del sistema produttivo.

Nonostante questa urgenza drammatica in realtà nell'ultimo scorcio di discussione abbiamo piuttosto assistito al riproporsi del concetto di partecipazione secondo una declinazione più riduttiva rispetto all'accezione che ne enfatizzava – come è successo da un secolo a questa parte – la vocazione per una maggiore «democrazia industriale ed economica» (a seconda del raggio di riferimento).

Per così dire una partecipazione «debole» più preoccupata di fare progredire un clima di condivisione tra le parti e di espungere il ricorso alla conflittualità (e financo lo stesso valore del conflitto, come fattore strutturale di costruzione dell'identità sindacale). Questa versione più blandamente cooperativa contiene alcuni elementi positivi e accettabili, ma anche qualche rischio. Come quello di sottolineare il valore della

partecipazione come sola opposizione al conflitto patologico, invece che come strumento per attivare il ruolo del lavoro nelle strategie di imprese e non solo sulla base di un interesse difensivo. O anche quello di costruire un sistema chiuso che disciplina i vincoli piuttosto che le opportunità d'azione a disposizione delle parti.

Il quadro attuale offerto dall'economia della conoscenza spinge piuttosto ad abbozzare una versione diversa, che potremmo definire come «partecipazione incisiva»: con lo scopo di capire se esistano le condizioni per una sua configurazione più definita e per la sua messa in opera.

Intendiamo con questo concetto un ruolo più attivo dei lavoratori nelle decisioni che riguardano la vita delle imprese e il loro destino, a partire da quelle di natura organizzativa, ma nello stesso tempo senza escludere alcuni nodi di portata strategica. L'ottica chiamata in campo non è solo difensiva o controllistica, nel senso di orientata ad evitare cambiamenti sfavorevoli (che incidono ad esempio sull'occupazione), ma è più ambiziosamente animata dall'intento di favorire contributi in positivo sul «come» introdurre e governare innovazioni di vario genere e spessore (sulle definizioni e le varianti di partecipazione il testo classico è quello di Baglioni, 1995).

La «partecipazione incisiva» trova ispirazione in istanze di lungo periodo del movimento sindacale in direzione della riduzione delle asimmetrie nei confronti delle controparti: includendo lo stesso potere manageriale e lo stesso percorso decisionale. Non si tratta di una istanza astrattamente radicale o anticapitalista, perché essa corrisponde ad una estensione della sfera di attribuzioni della democrazia, che trova riscontro anche nel pensiero classico della politologia più avvertita (si veda ad esempio la proposta di «democrazia economica» di Dahl, 1989).

Ora si tratta di mettere a fuoco se esistano i presupposti, all'interno del quadro di regole esistenti, per configurare una governance più aperta e democratica delle aziende. Oppure non sia il caso di immaginare alcune sperimentazioni che aiutino a dettare delle norme generali più vicine a questa ispirazione: non dimentichiamo che nel nostro paese non mancano le esperienze di origine contrattuale, anche se spesso frammentarie ed incostanti; quello che manca sicuramente è un quadro legale condiviso.

Non vi è dubbio che negli attori collettivi esistano scetticismi non dichiarati, se non in alcuni casi aperta ostilità verso questa prospettiva. Si tratta di capire se l'impostazione della «partecipazione incisiva» può

aiutare a superare alcune incrostazioni. Quello che può assecondare un'evoluzione è una proposta che mostri che le convenienze in gioco non investono solo i lavoratori, ma si muovono su una scala più ampia. Infatti è naturale che l'interesse principale a sviluppare questo obiettivo si trova all'interno del perimetro del mondo del lavoro. Un interesse non solo a proteggersi meglio, ma anche ad avere più «voce in capitolo» (si veda in tal senso Bordogna, Guarriello, 2003). Va anche ricordato però che i lavoratori sono più attenti ai risultati dei diversi approcci di democratizzazione delle imprese e invece i sindacati agli strumenti e alle tecniche con cui favorire questo avanzamento. I protagonisti della partecipazione più strutturata sono in generale i «competenti» (sindacalisti e tecnici di ambo le parti). Per rafforzare questa *issue* sarebbe dunque importante trovare anche modalità di coinvolgimento dell'insieme dei lavoratori.

Come è noto le associazioni datoriali manifestano una tradizionale ostilità verso la definizione di procedure legali in materia di partecipazione perché le vedono come un vincolo non sopportabile. In questo caso il profilo che può incentivare un atteggiamento diverso è quello di una partecipazione che aiuti ad incrementare i risultati aziendali o a migliorare le prospettive dell'impresa. In effetti la partecipazione, se ben strutturata, serve ad aumentare il coinvolgimento intelligente dei lavoratori ed anche le aziende ne traggono beneficio.

Ma questo ragionamento vale anche in chiave sistemica. Perché è un interesse generale favorire meccanismi di partecipazione più strutturati? Perché essi aiutano ad usare in modo più pieno ed efficiente il capitale umano disponibile. E inoltre consentono di limitare le logiche della massimizzazione a breve che in nome del rendimento immediato sottoutilizzano il potenziale di innovazione incrementale a disposizione del sistema produttivo.

Possiamo ritenere che il concetto di «partecipazione incisiva» sia – primariamente, non esclusivamente – legato all'esperienza tedesca di codecisione. La quale si sostanzia come soluzione principale nella istituzione per via legislativa di organismi di vigilanza, a composizione (quasi) paritaria tra rappresentanti degli azionisti e dei lavoratori. Essi dunque consistono in un vero e proprio organo formale della società per azioni, che in Germania è organizzata in una struttura «dualistica» (invece che «monistica», basata sul consiglio d'amministrazione): la direzione, che svolge funzioni esecutive, e il consiglio di sorveglianza, che controlla e partecipa all'indirizzo strategico delle imprese con più di 2.000 dipendenti.

RPS

Mimmo Carrieri e Giacinto Millicello

È evidente che questa denominazione, ma anche i poteri connessi, hanno un senso dentro quello specifico assetto normativo della società per azioni: in passato ben differente da quello italiano, ed oggi non così dissimile almeno sotto il profilo dei principi generali.

Perché allora introdurre l'uso di questa formula a proposito dei possibili percorsi italiani? In questo caso se ne usa il valore evocativo per indicare uno dei punti più alti raggiunti storicamente nell'ambito della partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali d'impresa. Quello che in passato era stato visto in Italia come «troppo poco», ora appare come «abbastanza», in quanto configura – come è stato sostenuto – una sostanziale bilateralità; tra rappresentanti dell'azionariato e rappresentanti dei dipendenti nella costruzione delle politiche dell'impresa.

È questo il tratto caratterizzante del modello tedesco che si può riprodurre, con meccanismi diversi, in altre realtà: che non è possibile decidere in azienda su materie rilevanti senza avere anche il consenso dei dipendenti. Quindi consigli di sorveglianza – o degli equivalenti da tratteggiare – non come involucro, ma come sostanza dell'approccio, più incisivo possibile, alla partecipazione dei dipendenti.

Si possono usare un'altra terminologia ed un'altra definizione, ove risultino più appropriate, purché si salvaguardi appunto il dato di fondo della bilateralità, intesa come pari opportunità per i rappresentanti del lavoro.

2. *Un nuovo approdo per l'Italia*

Come abbiamo ricordato non è la prima volta che in Italia si parla di regole in materia di partecipazione. Anzi, una spinta in questa direzione ha registrato in passato ondate cicliche e assestamenti più o meno insoddisfacenti. La richiesta di istituire organismi bilaterali in direzione di una partecipazione incisiva nasce proprio di qui. Dalla storia dei tentativi e delle esperienze condotte in passato. Ma anche dall'esigenza di superarli in una cornice più sistematica e più convincente.

La storia della partecipazione all'italiana ha preso le mosse, più di trent'anni fa, dall'abbozzo di una democrazia industriale fondata sulla via contrattuale. Lo strumento di questa via, che rifiutava come limitante l'intervento legislativo (proposto nello stesso periodo dai giovani imprenditori), fu la prima parte dei contratti nazionali, che disegnava e regolava i diritti d'informazione.

Per quanto generoso, quell'abbozzo è risultato poco conclusivo. Ha aperto una breccia nelle tradizionali prerogative manageriali. Ma non

ha costruito una cultura più bilaterale delle relazioni tra le parti, tanto per l'inadeguatezza dello strumento (le parti si studiavano e qualche volta si assediavano, ma non cooperavano), che per la persistenza di aspettative palingenetiche legate all'uso movimentista delle informazioni.

L'esigenza di superare questi limiti fu avvertita dai sindacati. E in effetti la Cgil, attraverso l'elaborazione dell'Ires (si veda il prezioso libretto di Amato, Magno e Trentin, 1980), già nel 1979 elaborò la proposta di «piano d'impresa», che era un vero e proprio testo legislativo, destinato però a non essere realizzato. Un'ipotesi suggestiva, ma che rimaneva comunque dentro un quadro prevalentemente contrattualista-conflittuale.

Da questa prima cornice si è usciti attraverso un salto innovativo: il protocollo Iri (1984), che ha portato all'introduzione (in molti gruppi delle partecipazioni statali) di commissioni miste, a presenza paritetica di rappresentanti dell'azienda e del sindacato, cui venivano imputate informazioni preventive, a fronte delle quali veniva espresso un parere obbligatorio.

Al di là del suo significato simbolico – l'accettazione del sindacato, in una fase in cui erano molto forti le spinte *anti-union* – si conviene generalmente che anche in questo caso, nonostante le rilevanti intuizioni di metodo, non si sia realizzato il pieno decollo di logiche di partecipazione. Il sindacato non è stato escluso, ma le parti non sono state capaci di dare davvero vita a meccanismi, e più ancora a prassi, effettivamente bilaterali.

Il clima e gli stessi modelli negoziali sono cambiati a partire dalla fine degli anni ottanta, quando anche molte aziende private hanno introdotto organi di tipo partecipativo, generalmente consultivi. In particolare si sono diffuse commissioni miste, spesso paritetiche, con il compito di occuparsi di materie e aspetti, anche molto diversi, della vita aziendale (dall'organizzazione del lavoro alle mense, agli inquadramenti e alla formazione).

Successivamente il protocollo triangolare del 23 luglio ha introdotto un tassello prima assente nel nostro sistema: regole del gioco stabili e incentivi alla cooperazione tra le parti per accompagnare e migliorare la contrattazione decentrata. In questo modo si è creato un retroterra più favorevole al consolidamento delle prassi di partecipazione.

E sicuramente, negli anni novanta, ha assunto maggiore consistenza un duplice fenomeno: la crescita quantitativa di modelli di partecipazione, attivati dalla contrattazione decentrata; la loro collocazione po-

RPS

Mimmo Carrieri e Giacinto Millicello

tenziale nella fascia media di una scala ideale di partecipazione, e quindi la loro tendenziale evoluzione sotto il profilo qualitativo.

Perché allora avanzare l'ipotesi di «partecipazione incisiva» dentro un quadro che, se pure è stato in movimento, oggi si manifesta come più contrastato se non stagnante?

Proviamo ad enumerare alcune ragioni. Intanto è cambiato lo scenario rispetto a quello della «democrazia industriale» degli anni settanta. Allora erano i sindacati a chiedere più partecipazione, ora sono sovente le imprese a rivolgere a lavoratori e sindacati richieste che si muovono in quella direzione, ma che sono chiaramente connesse alle istanze di miglioramento della qualità e delle performance d'impresa. Non c'è una domanda prioritaria di democrazia, piuttosto quella di impegno intelligente. Anche se il nodo non sciolto resta quello della debolezza strutturale, in questa chiave, di un sistema caratterizzato dalla stragrande maggioranza di piccole e piccolissime imprese: proprio a causa dei limiti dimensionali esse appaiono generalmente prive delle dotazioni basiche – tanto tra i datori che tra i lavoratori – necessarie per costruire elementi minimi di innovazione.

Ovviamente tutti questi elementi non oscurano il dato di fondo, ricordato sopra, che nell'era della globalizzazione si richiede ai lavoratori una condivisione, che può essere innalzata fino a soglie decisionali, anche con lo scopo di ridurre le insicurezze di fondo che questo scenario tende a riprodurre (per una recente sistemazione ampia e convincente della tematica si veda Leonardi, 2010).

Questa fase si caratterizza per la rapidità delle innovazioni su scala globale, ma anche per la loro eterogeneità e instabilità.

In particolare, si può dire che in passato si sia delineata troppa varietà nei modelli adottati e perseguiti di partecipazione; un insufficiente consolidamento, tranne in alcuni casi, degli esperimenti messi in campo; e una inadeguata e ineguale loro distribuzione su scala territoriale (influenzata da fattori locali e dalle stesse dimensioni d'impresa).

Inoltre la ricerca, da parte delle imprese più evolute, di un sempre maggiore coinvolgimento nel processo produttivo apre delle opportunità prima imprevedute. Alla comune esigenza di rafforzare l'efficienza aziendale si può accompagnare anche uno spazio di democrazia, che riconosca maggior peso ai rappresentanti dei lavoratori nel processo decisionale.

Accanto alla dimensione della cooperazione può prendere forma quella di una ridefinizione in senso più aperto delle prerogative manageriali. Anche se non possiamo nasconderci come la competizione

globale spinga anche in direzione di approcci più verticali e di un rilancio implicito del dominio manageriale (più volte enfatizzati negli ultimi anni in casi come quello Fiat).

Non è quindi solo e tanto in questione l'acquisizione di nuovi diritti, come quello di ricevere informazioni strategiche e preventive rispetto alle decisioni esecutive (aspetti già in sostanza contenuti nel protocollo Iri). Ma è in gioco la costruzione di una vera bilateralità nei comportamenti: l'accettazione del sindacato non come partner occasionale ed obbligato, ma come una risorsa per migliorare le decisioni e i loro esiti. È in gioco la costruzione di una nuova bilateralità centrata sulla definizione di un nuovo modello di impresa.

In questo senso l'idea di trovare strumenti per la «partecipazione incisiva» si traduce in una innovazione che serve a superare i limiti del passato: consentendo che azienda e sindacato si incontrino ad alto livello in sedi diverse da quelle negoziali e si muovano secondo la logica della ricerca della reciproca convenienza.

Al di là delle forme prescelte questa si configura come la strada da battere in modo privilegiato. La costruzione di una sede di alto livello, composta da soggetti fortemente rappresentativi e competenti, che opera a ridosso del consiglio d'amministrazione (o comunque dei soggetti deliberativi) e degli oggetti di maggiore portata. Un equivalente funzionale del prototipo tedesco, capace di aggiornare il lessico della bilateralità.

- Le regole da fissare servono a incentivare le parti a muoversi secondo una certa logica, che abbiamo definito cooperativa, rafforzando la ricerca di aree di comune interesse e di intese;
- proprio per questo i meccanismi da pensare debbono mettere l'accento sulla dimensione che possiamo definire di partecipazione, piuttosto che su quella del controllo. In altri termini l'obiettivo è quello di condividere alcune scelte, o soprattutto taluni percorsi decisionali, e non di pensare a procedure troppo vincolanti, del tipo diritto di veto su alcune decisioni d'impresa (come configurato in certa parte della tradizione italiana o in alcuni approcci stranieri, ad esempio nella legislazione svedese in materia di «codeterminazione»).

Per quanto i tedeschi siano gelosi nel sottolineare che la legge istitutiva dei consigli (del 1976) – che teniamo sullo sfondo come «ispirazione» – sia una legge di «codecisione» o di «codeterminazione» (per una trattazione sistematica del modello tedesco si veda Garibaldi, 2012), più correttamente si può sottolineare che questo tipo di meccanismi dà vita a:

- rafforzamento dell'informazione, relativa alle principali scelte e orientamenti di strategia delle imprese;
- sistematicità delle attività di consultazione messe in atto dalle due parti (e quindi non episodicità ma buone e fitte relazioni abituali tra le parti).

Il senso della partecipazione incisiva, se affidata ad organismi modellati sul tipo consigli di sorveglianza, non è, quindi, quello di dare vita ad un'improbabile parità tra le parti nel processo decisionale. La decisione spetterà sempre agli organi a ciò deputati e ai loro responsabili manageriali. Il punto è piuttosto quello di rendere queste decisioni il più possibile basate su un'istruttoria bilaterale, che tenga conto dei diversi interessi in gioco e che valorizzi la loro interdipendenza: cioè che né l'azienda né il lavoro possono prescindere reciprocamente l'una dall'altro.

Quindi questi organismi materializzano – almeno potenzialmente – l'influenza del lavoro sui processi decisionali d'impresa: partecipazione al processo decisionale nell'ottica dei comuni interessi (il lavoro non decide, ma influenza le decisioni).

In questo senso, mentre in passato l'ottica prevalente nel movimento operaio è stata quella di introdurre dei vincoli verso un decisore – il management – nei cui confronti si nutriva diffidenza (spesso legittima), il cambiamento consiste nel rendere il *decision making* più «ricco» (con più variabili), ma anche più scorrevole.

3. Un salto nelle culture degli attori intorno al ruolo dell'impresa

Si sente il bisogno di costruire meccanismi più forti di partecipazione dei lavoratori, ma nello stesso tempo sembra che questo obiettivo, che ha lunga tradizione, sia pure appannata, sia divenuto più sfuggente e difficile da raggiungere.

È vero che in altri paesi occidentali meccanismi, più o meno strutturati, di partecipazione hanno a lungo funzionato bene, e per certi versi continuano ad essere efficaci anche nella fase attuale della globalizzazione delle economie. Appare però plausibile che anch'essi abbiano bisogno di una rivisitazione di fronte alla crescente internazionalizzazione delle scelte d'impresa all'interno delle economie dell'informazione, cosa che rinvia abbastanza naturalmente all'esigenza di dare vita a regole solide di ambito sovranazionale.

Questo rende più arduo – ma ormai indifferibile – definire i contorni

di un indirizzo che abbia impatti nella nostra realtà nazionale. Come per altre materie che attengono al campo delle relazioni industriali ci sarebbe bisogno di porre mano a regole generali più istituzionalizzate che in passato. Nello stesso tempo sarebbe necessario costruire meccanismi di livello sovranazionale, tali da estendere e da generalizzare i lineamenti contenuti nello Statuto di società europea.

La necessità di un orizzonte europeo e sovranazionale non esclude, anzi richiede come condizione necessaria l'esistenza di un quadro certo di regole legali di ambito nazionale.

In passato quando si parlava di «partecipazione dei lavoratori» era automatico il rinvio a progetti più o meno ambiziosi di «democrazia industriale», di estensione dei diritti di influenza dei lavoratori in ambito aziendale, ovvero anche di «democrazia economica», il cui raggio d'azione – sempre a vantaggio dei lavoratori «organizzati» – poteva spingersi fino alle dimensioni del settore produttivo o dell'intero sistema delle imprese. In qualche caso appariva scontato – nel secolo fordista – che i lavoratori avessero diritto a far sentire la loro voce anche nella sfera economica in senso lato (non solo attraverso la «programmazione»).

Attualmente – nel nuovo secolo post-fordista – le cose non stanno così. Le prerogative manageriali – accompagnate quasi sempre da consistenti bonus – sembrano una bussola che non può essere scalfità. Ai lavoratori – mentre il potere dei loro sindacati si contrae – si richiede al più uno sforzo di adattamento, non la capacità di incidere sulle decisioni.

Eppure queste petizioni di principio non sono persuasive. Esse ci dicono semplicemente che le vecchie motivazioni non sono più sufficienti ad affermare questo diritto. Ma che nella fase attuale una partecipazione più « incisiva » debba poggiare su un set più ampio e solido di ragioni di fondo.

Non vengono meno le ragioni classiche di un'estensione alla sfera economica dell'esercizio di diritti e di opportunità democratiche: questo costituisce un classico argomento sempre valido, e su cui hanno a lungo insistito i sindacati e i partiti di sinistra (anche se una delle più convincenti argomentazioni scientifiche è stata elaborata al di fuori di questo mondo e si trova nel già richiamato Dahl, 1989).

Ovviamente non vengono meno neanche le ragioni, anch'esse tipiche dell'elaborazione sindacale (e che in parte sono contenute nelle precedenti), che collegano un ruolo più rilevante dei lavoratori e delle loro rappresentanze all'esigenza di ridurre l'eccessiva discrezionalità del ma-

nagement, di restringere la forbice dell'asimmetria di potere dentro i luoghi di lavoro, di allargare le opportunità di accedere a benefici distributivi in presenza di vantaggi per l'impresa (questi argomenti si trovano ben riassunti nelle ormai classiche sistemazioni di Baglioni, 1995). Ma vanno aggiunti fattori ulteriori che spingono in direzione di strumenti forti di partecipazione dei lavoratori. Quelle per le quali la partecipazione non è soltanto un bene per la democrazia (perché ne allarga la portata), ma un bene potenziale per tutti gli attori, per le aziende nel loro insieme e per il sistema economico nel suo complesso, che può vedere lavoratori maggiormente coinvolti e performance migliori. In questa direzione di ragionamento, quella della partecipazione come bene sistemico, e quindi come interesse precipuo delle stesse imprese «socialmente responsabili», troviamo contributi sempre più sofisticati e convincenti (tra i quali si segnala in modo particolare quello di Sacconi, 2013).

Ma non c'è dubbio che questo orizzonte non sia acquisito del tutto dagli attori e metta in luce un ritardo da colmare nelle loro culture politiche.

Questo passaggio ad un gioco a somma positiva, potenzialmente vantaggioso per tutti, comporta dunque delle fratture sul piano culturale, che rinviano anche a qualche rivisitazione del passato.

Il punto centrale appare essere quello che tutti gli attori dovrebbero misurarsi a fondo con le questioni della governance delle imprese, con un'ottica non «dall'esterno», ma il più possibile a ridosso dell'oggetto e dei suoi problemi.

Un interrogativo che emerge subito è se questa capacità di misurarsi a fondo con le dinamiche del sistema delle imprese fosse maturata in modo più incisivo nella lunga fase fordista, come sembra suggerire in alcuni passaggi il contributo introduttivo di Silvano Andriani.

Appare lecito allargare la riflessione anche oltre questo spunto provocatorio.

L'impresa fordista è stata in generale semplicemente accettata o contestata (parliamo delle diverse prospettive presenti nel movimento operaio) anche se con tante «sfumature», per usare una formula letteraria, che vanno dalla subalternità più passiva fino alla critica più attiva. Mentre si può immaginare che più raramente sia stata oggetto di vere proposte di riforma del suo schema di funzionamento.

La strada dell'«accettazione», in alcuni periodi acritica ed in altri più marcatamente critica, è stata tipica nel dopoguerra della socialdemocrazia e dei sindacati dei paesi del Centro e del Nord Europa. I quali si

sono posti progressivamente il problema di un bilanciamento degli interessi, a favore dei lavoratori dipendenti, ma non di un intervento incisivo sulle logiche manageriali, a partire dall'organizzazione del lavoro. Questa via ha portato progressivamente all'avvicinamento dei lavoratori – e soprattutto dei loro rappresentanti – ai luoghi decisionali delle imprese: o a luoghi vicini a questi e che li potessero condizionare, come si verifica nel caso dei Consigli di Sorveglianza costruiti nell'esperienza tedesca (ma anche in altri paesi troviamo degli equivalenti funzionali). Questa marcia, che ha prodotto risultati importanti, trovava il suo fondamento nell'obiettivo di rendere le scelte delle imprese il più possibile vantaggiose per tutti: un modo per allargare le ragioni presenti nella logica della governance e ampliare il range dei soggetti beneficiari. Certo tutto questo incentivava una conoscenza – quasi sempre concentrata nelle mani di specialisti – da vicino delle logiche di funzionamento delle imprese e la rottura di meccanismi di gestione elitari. Ma non conduce – né era il suo scopo – verso un cambiamento di paradigma dell'organizzazione taylor-fordista e dei meccanismi che la presidiavano.

Più radicale invece il progetto di Piano Meidner che fu avanzato in Svezia all'inizio degli anni settanta, e che aveva l'ambizione di acquisire progressivamente, attraverso la proprietà dei «Fondi collettivi dei lavoratori», in parte o in maniera più rilevante il governo, o il co-governo, delle stesse imprese più importanti (Meidner, 1980). Un piano molto impegnativo, che produsse una frattura nella socialdemocrazia nordica, proprio perché toccava un nodo centrale, fin lì eluso, che è quello della «proprietà» stessa delle imprese. Un piano ancora oggi controverso, e anche considerato da alcuni studiosi (autorevoli come Baglioni, 2001) come troppo animato da una logica antagonistica e anticapitalista.

Invece la strada perseguita da una parte dei sindacati in Italia (ma anche in altri paesi mediterranei) è consistita nel condizionare le decisioni manageriali, orientandosi verso una sorta di logica di minimizzazione del danno, improntata ad un pregiudizio sfavorevole verso l'impresa capitalistica. Per questa via – quella che potremmo far coincidere con l'approccio del «controllo operaio», variamente declinato – non era tanto in gioco la capacità di ampliare l'influenza del lavoro dentro le imprese, ma piuttosto quella di limitare gli eccessi di discrezionalità manageriale, ed evitare effetti negativi sui lavoratori delle decisioni assunte dai vertici aziendali. A ben vedere questa attitudine «anti» è rintracciabile pure in quella che è stata largamente un'esperienza genero-

sa – oltre che il primo passo della «via italiana alla democrazia industriale» (secondo la formula di Giugni, 1977, che però proponeva orizzonti più ambiziosi) –, l'introduzione dei diritti di informazione nella prima parte dei contratti, avvenuta nei rinnovi nazionali del 1973-74. Anche in questo caso le informazioni – sul cui utilizzo subentrò una rapida delusione – erano finalizzate a limitare le imprese, non a migliorarne il rendimento.

Ora è possibile immaginare un percorso più virtuoso in direzione di una governance democratica delle imprese in uno scenario almeno in apparenza più complesso e sfavorevole (nella chiave che Sacconi, 2013, definisce «*multistakeholder*»)?

Uno scenario dentro il quale il potere contrattuale dei sindacati è sicuramente diminuito e la loro competizione – spesso divisiva – non aiuta ad aumentare le possibilità del loro impatto su varie materie, tra cui questa. Uno scenario post-fordista nel quale è divenuto ancora più evidente che la forma delle imprese è «plurale», e dunque richiederebbe avvicinamenti mirati: imprese che si muovono come *global players*, imprese medie competitive sui mercati internazionali, una miriade spezzettata di piccole imprese, che è la vera caratterizzazione di fondo del nostro apparato produttivo, e – non ultimo – il cambiamento forse più importante di tutti, che consiste nel dato che le imprese sono sempre più posizionate nel settore dei servizi.

Ora una partecipazione più formalizzata e stringente potrà farsi strada se si presenta come una «carta in più» che tutti gli attori, ma in primo luogo quelli economici, possono giocare per migliorare la loro posizione e rilanciare il bene comune dello sviluppo.

Perché questo passaggio divenga possibile esistono alcuni presupposti: alcuni chiamano in causa quel salto di cultura che abbiamo sopra evocato, altri invece rientrano direttamente nella sfera delle scelte politiche.

Appare plausibile che rispetto alle necessità che abbiamo evidenziato – una governance democratica nell'interesse di tutti gli attori e come motore del rilancio della produttività – esista una inadeguatezza di tutti i soggetti sindacali e datoriali (nonostante alcuni di questi rivendichino di essere sulla cresta dell'onda della «modernità»).

Partiamo dalle imprese e dalle loro associazioni, che mostrano una lunga e coerente tradizione – risalente al periodo dei Consigli di gestione – avversa alla istituzionalizzazione, specie per legge, di strumenti di partecipazione dei lavoratori. Alla base troviamo l'esigenza – spesso ragionevole – di non subire troppi vincoli, specie all'interno

degli attuali processi decisionali che richiedono sempre più rapidi aggiustamenti.

Queste posizioni vanno prese sul serio, anche perché riflettono le preoccupazioni materiali di tanti piccoli imprenditori.

Si può provare però a neutralizzarle attraverso due tipi di argomentazioni.

Il primo è di ordine più generale (e si può ritenere che non intercetterà tanti imprenditori sensibili). Le imprese non debbono sopravvalutare il loro consenso sociale dentro il tardo capitalismo post shock finanziario che stiamo attraversando. Nonostante le capacità di cambiamento e di trasfigurazione di questo capitalismo, esso appare sempre più distante da consensi democratici ed esposto ad una caduta di legittimità sociale che alla lunga potrebbe travolgerlo. La contraddizione tra capitalismo e democrazia (di cui parla estesamente Streeck, 2013) è stata fin qui affrontata in modo *tranchant* ed elusivo, tagliando le possibilità di accesso alla dimensione sociale e democratica. Ma il gioco potrebbe essere rovesciato in mancanza di una significativa rilegittimazione democratica e sociale delle istituzioni capitaliste, specie se venisse messo in discussione il paradigma liberista, dominante finora nell'Unione Europea, che ha fin qui svolto un ruolo di ombrello protettivo. In questo senso la strada dell'impresa socialmente responsabile appare dunque come un'opzione promettente non solo verso gli altri attori e i beni pubblici attivabili, ma anche come un'opzione necessaria verso l'interesse «corporativo» delle stesse imprese.

Il secondo argomento si riferisce alla possibilità di modulare gli strumenti di partecipazione in relazione alla dimensione delle imprese, immaginando soluzioni più duttili per le imprese minori. In generale quando si pensa – sull'onda dell'esperienza tedesca – a meccanismi di «codecisione» o di «cogoverno», li si immagina come collegati all'introduzione di organi formali, sostenuti dalla legge, come nel caso dei Consigli di sorveglianza. In realtà anche in Germania questa modalità si applica solo alle aziende che superano una dimensione ragguardevole (i duemila dipendenti), tale che in effetti nel nostro apparato produttivo riguarderebbe ben poche imprese. Ma – ecco l'aspetto importante – le piccole imprese tedesche sono ugualmente inserite per legge in una rete di obblighi, che corrisponde all'esercizio da parte dei lavoratori di «diritti di codeterminazione», non connessi all'attività contrattuale (una descrizione di queste previsioni e della loro rilevanza si trova in Treu, Faioli, 2011). Per questa ragione anche da noi sarebbe lecito immaginare di collegare un pacchetto di diritti partecipativi, a

RPS

Mimmo Carrieri e Giacinto Milicello

disposizione dei lavoratori delle piccole imprese, da utilizzarsi per via non negoziale, e preferibilmente connessi a patti di ambito territoriale per la promozione della produttività: che è poi la vera posta in gioco di interesse comune su cui fare leva.

Dunque le imprese possono trovare delle nuove opportunità se vogliono misurarsi – o se sono indotte a farlo – con le sfide dell'innovazione, invece di rifugiarsi nelle soluzioni più tradizionali della ricerca di risorse pubbliche a fondo perduto o di agire solo sul lato della riduzione dei costi.

D'altra parte alcune novità sono rintracciabili nell'orientamento recente e prevalente dentro le nostre associazioni datoriali, che si sono mosse con maggiore convinzione con l'intento di dare vita a una serie di accordi (rappresentanza, produttività, sviluppo): i quali indicano un qualche consolidamento dell'importanza della cooperazione tra le parti. La partecipazione dei lavori potrebbe essere considerata – dentro questo quadro evolutivo – come una auspicabile, anche se non del tutto naturale, tappa ulteriore del percorso verso una regolazione bilaterale di alcuni nodi strategici.

Un ragionamento analogo può essere avanzato in relazione alle principali organizzazioni sindacali, le tre Confederazioni. Il tema della partecipazione, variamente declinato, non è estraneo al loro dna e alle loro elaborazioni, che periodicamente si focalizzano intorno a questo nodo. Eppure nonostante i sindacati abbiano un interesse, apparentemente molto forte, ad alimentare il decollo e il consolidamento di organi partecipativi, neanche essi riescono a raggiungere risultati significativi in questo campo. Questo non è solo il prodotto delle difficoltà attuali dei sindacati, ma anche di una loro disattenzione verso l'impegno comune a mettere questo tema tra le priorità effettive della loro agenda, al di là delle, più o meno, generiche dichiarazioni d'intenzione.

Peraltro l'argomento che viene generalmente indicato come giustificazione – la necessità di occuparsi degli effetti drammatici della crisi economica – può essere considerato come debole. Il tema della partecipazione – nella versione ricordata di affermazione di una governance democratica delle imprese – in realtà consentirebbe di affrontare anche le necessità difensive sulla base di una prospettiva più ampia. Non solo perché questo consentirebbe ai rappresentanti sindacali di partecipare alle tante negoziazioni per aziende in crisi, che li hanno già visti in larga misura «cogestori», su basi più sistematiche e meno legate al caso singolo. Ma anche perché una strumentazione partecipativa,

idonea ad aiutare le imprese a rimettersi in piedi, a coalizzarsi e ad aumentare la loro capacità competitiva, potrebbe svolgere una funzione essenziale nel costruire maggiori, e differenti, certezze occupazionali per il futuro: in modo che aziende e lavoratori possano poggiare su basi più solide. Maggiore partecipazione esplicita non significa un trampolino per salvare le imprese decotte, ma uno strumento per rilanciare quelle potenzialmente sane e rafforzare la produttività di tutto il sistema.

Senza una idea forte di rilancio del sistema produttivo – e del ruolo che gli altri *stakeholders* possano giocare nell'integrare le capacità dei manager – anche i sindacati si condannano alla gestione delle emergenze. Ecco perché hanno un interesse vitale a far emergere la faccia innovativa della loro azione. Un'ampia letteratura, prodotta in modo particolare dagli economisti del lavoro, ha messo in evidenza come relazioni industriali partecipative – basate in generale sul ruolo attivo delle rappresentanze dei lavoratori – siano da considerarsi uno dei fattori centrali nell'affermazione dei cambiamenti tecnici e organizzativi, oltre che nel riposizionamento competitivo delle imprese (per una concettualizzazione del problema, accompagnata da verifiche empiriche, si vedano nella realtà italiana gli studi di Pini, 2002 e Leoni, 2008). Queste pratiche virtuose trovano uno spazio adeguato attualmente – secondo stime attendibili – solo nel 20-25% delle nostre imprese. La sfida per i sindacati – oltre che per loro controparti – consiste nel trovare i mezzi e gli incentivi giusti per trasferire questo patrimonio di cooperazione «bilaterale» efficace almeno alla maggioranza delle nostre – variegate – unità produttive.

In realtà, come dicevamo, non possiamo registrare un'evoluzione nelle posizioni e nelle capacità realizzative dei nostri sindacati all'altezza dello scenario dell'economia dell'informazione.

Un passo avanti importante è stato fatto nell'ultimo quindicennio e non va svalutato. Consiste nella metabolizzazione della inadeguatezza dello strumento contrattuale come chiave per far avanzare *best practices* partecipative. Non si tratta di una grande scoperta concettuale, perché autorevoli giuristi lo avevano intuito e sottolineato precocemente sin dagli anni settanta. Ma si tratta di una significativa acquisizione pratica, che mette fine a una lunga stagione nella quale si è troppo a lungo pensato che la contrattazione potesse attingere risultati maggiori rispetto a regole istituzionalizzate, favorendo la preferenza verso l'astensionismo legislativo, dalla cui visibile debolezza sono derivati prezzi non piccoli proprio per i sindacati, e dunque per i lavoratori. Purtut-

RPS

Mimmo Carrieri e Giacinto Milicello

tavia possiamo considerare generalizzata la consapevolezza che le previsioni dei contratti nazionali – i diritti di informazione e consultazione – hanno condotto ad esiti spesso insoddisfacenti e sono state adoperate in prevalenza secondo un approccio da mero adempimento formale. Quanto alle esperienze promosse mediante la contrattazione aziendale negli anni novanta, anche se alcune di esse hanno condotto a modelli e realizzazioni interessanti, anch'esse in linea di massima si sono mostrate inadeguate a produrre esiti dotati di una certa continuità e generalizzabilità.

Dunque è importante che le organizzazioni abbiano messo a fuoco l'inadeguatezza dei percorsi passati. Questo non si traduce ancora però nella prospettazione di un orizzonte ulteriore ben definito e condiviso.

In genere la Cgil viene considerata – con larga strumentalizzazione – come troppo prigioniera di una visione conflittuale per essere disponibile ad affrontare sul serio la sfida partecipativa. In realtà gli orientamenti di quella Confederazione hanno avuto nel corso dei decenni una significativa evoluzione, che ha condotto ad approdi prossimi alle migliori esperienze del mondo riformista europeo (come la socialdemocrazia tedesca, in primo luogo). La proposta di «Piano d'impresa», elaborata dall'Ires nel 1979, segnò il passaggio all'attenzione verso la regolazione legislativa in materia. Il protocollo Iri (condiviso con le altre Confederazioni nei primi anni ottanta), mise a fuoco le potenzialità di meccanismi partecipativi, chiaramente distinti da quelli contrattuali. L'intuizione di dare vita ad un processo di «codeterminazione», concetto esplicitamente voluto nei documenti congressuali dei primi anni novanta da Trentin, segna un ulteriore tassello evolutivo. Ancora generico nella sua traduzione istituzionale, ma sicuramente valido per aprire la strada ad un coinvolgimento più serrato nei destini delle imprese, purché la loro governance diventasse tanto «duale» che significativamente «plurale» (con uno spazio adeguato per le rappresentanze dei lavoratori con funzioni di vigilanza). Dunque non manca al mondo di quella Confederazione un pacchetto di aperture e di collaborazione dentro prassi partecipative: magari non condiviso da tutte le anime, ma che si situa decisamente oltre i pregiudizi del passato e l'avversione di principio verso la V direttiva (quella che negli anni settanta avrebbe generalizzato a tutti i paesi della Comunità europea la codeterminazione tedesca). Quello che continua ad essere carente appare piuttosto una piena comprensione e centralità della necessità e dell'attualità di questa *issue*: che ancora non scalda certo i cuori.

Apparentemente è opposto il caso della Cisl. Ma solo in apparenza, perché gli esiti sono largamente convergenti. La Cisl rivendica la bandiera della partecipazione come un aspetto costitutivo della sua identità sindacale. Anche se la declinazione che ne forniscono periodicamente alcuni dei suoi dirigenti appare quella, piuttosto riduttiva, di una concezione della partecipazione in «negativo»: come meramente alternativa al conflitto, e non destinata alla costruzione in «positivo» di un grado, più o meno intenso, di influenza del sindacato (e dei lavoratori) sulle decisioni d'impresa. Le elaborazioni prossime a quel mondo hanno sicuramente il merito di mettere in evidenza la necessità di trovare incentivi individuali – dunque spesso economici o quantitativi – che motivino le persone a dare credito alla strategia partecipativa: incentivi troppo spesso trascurati o non considerati dalle elaborazioni di sinistra. Centrale in questo approccio risulta dunque l'importanza attribuita al lavoratore come persona e alle sue istanze. Anche se alcuni punti di caduta di questa attenzione appaiono di incerta consistenza e più orientati verso la mera «partecipazione finanziaria». Pure nel caso della Cisl questo vessillo partecipativo, spesso sbandierato, attende però di essere messo alla prova delle scelte prioritarie per l'azione sindacale.

Anche la Uil ha coltivato nel corso del tempo un'attenzione verso questa tematica, attestandosi da tanto tempo intorno alla (ragionevole) classica opzione «socialdemocratica» di una traduzione italiana del modello tedesco di *Mitbestimmung*. Questa scelta ha perso in corso d'opera la sua carica di anticipazione «eversiva», dal momento che ormai coincide con il sentire comune di larga parte del mondo sindacale, e con una aspirazione considerata più ordinaria. Mantiene però la sua validità, proprio perché l'obiettivo non è facilmente alla portata. Ma proprio per questo esso dovrebbe essere accompagnato da una mappa di avvicinamento, che in larga misura è fin qui mancata. Insomma anche la posizione – condivisibile – assunta da quella Confederazione sembra appartenere più al campo delle scelte di natura identitaria, che non a quello delle strategie effettivamente destinate ad essere operative.

Ma se usciamo dall'ambito delle grandi scelte ed esaminiamo – anche qui per sommi capi – i comportamenti concreti dei sindacati (generalmente senza grandi distinzioni) dentro i luoghi di lavoro troviamo la conferma dell'attenzione carente verso la concreta e quotidiana gestione della partecipazione. Una parte di questa disattenzione – che alcuni però considerano una vera e propria strategia intenzionale (si veda in questo senso Pini, 2014) – è da addebitarsi alle deboli formu-

lazioni che hanno accompagnato la contrattazione di secondo livello, a partire dalle previsioni del Grande Protocollo triangolare del luglio 1993: una contrattazione destinata ad essere, nelle intenzioni degli attori, sempre più legata ai risultati e quindi di natura non rivendicativa ma orientata appunto in senso partecipativo. In quelle formulazioni, tese a favorire il riconoscimento di meccanismi di retribuzione variabile connessi a diversi indicatori di misurazione, manca un collegamento chiaro ed esplicito tra la «la partecipazione economica» (il riconoscimento dei benefici economici connessi ai risultati conseguiti) e la «partecipazione strategica» (connessa invece alla possibilità di influire sugli indirizzi delle imprese, che precedono i risultati). Ma, accanto a questo aspetto formale – rilevante ma non decisivo –, dobbiamo segnalare, come peraltro fanno i principali repertori sulla contrattazione, che le parti nel loro insieme non hanno sfruttato generalmente le potenzialità «partecipative» insite in quei principi, per privilegiare in tanti casi accomodamenti meno impegnativi e più tradizionali. Una conferma dunque della debolezza «culturale» prevalente negli approcci molecolarmente seguiti dai nostri attori sociali.

Le stesse vicende degli ultimi anni sui nuovi investimenti e i cambiamenti organizzativi nel gruppo Fiat aiutano a mettere a fuoco questi limiti. Da un lato la mancanza di sedi attraverso le quali ricevere certezze sugli effettivi orientamenti dell'azienda e sulla loro implementazione. Da un altro lato la difficoltà dei sindacati di uscire – in mancanza di queste sedi – dalle oscillazioni tra un meccanico adattamento e un altrettanto mero riflesso di protesta.

4. Alcuni passaggi politici essenziali

Accanto a questo salto di qualità – possibilmente bilaterale – nelle culture politiche troviamo anche l'esigenza di alcuni passaggi di natura più schiettamente politica.

Il primo, se si vuole andare in direzione di un intervento legislativo, consiste nel superare l'ostilità del mondo imprenditoriale. Senza questo elemento appare difficile che la regolazione legislativa possa prendere forma, se non al più nella modalità blanda e sostanzialmente coincidente con la pura razionalizzazione dell'esistente, che si intravede in qualche proposta legislativa presentata da esponenti di centro-destra (e quindi lungo una traccia ben distante dalla «partecipazione incisiva»). Storicamente la necessità di questo consenso si è rivelata un

presupposto necessario. Che potrebbe essere in parte superato – come è successo in passato in altri paesi europei – solo dalla presenza di governi molto interventisti e molto «*pro-labor*». Uno scenario che non appare plausibile, anche perché abbiamo attualmente *in office* un governo che si proclama molto dirigista, ma che non è dichiaratamente «*pro-labor*» (almeno secondo i parametri tradizionali).

Il secondo passaggio riguarda una chiara discesa in campo, attraverso una posizione comune, da parte del sindacalismo confederale. Le distanze tra le differenti opzioni, che oggi circolano e che abbiamo sommariamente richiamato, non sono molto ampie e potrebbero essere superate grazie ad un chiaro investimento politico. Non si tratta di uno scenario inverosimile, dal momento che questo è quello che i sindacati vengono dal realizzare sul terreno della rappresentanza e della rappresentatività, che almeno in apparenza è stato più controverso e più «minato». Soprattutto, non dimentichiamo, su questo ultimo oggetto i sindacati hanno raggiunto – a partire dall'esperienza del pubblico impiego – un compromesso paradigmatico e funzionante. Che ha provato a contaminare le culture di partenza del nostro sindacalismo, quella generalista e quella associativa, trovando nelle due gambe, dei voti e degli iscritti, il parametro condiviso e il modo più appropriato per misurare il peso di ciascuna organizzazione. Una soluzione di alto profilo – confermata e arricchita anche sul versante delle verifiche democratiche dai recenti Accordi interconfederali – e che va considerata come una felice eccezione del nostro sindacalismo dentro le esperienze europee. Ma proprio per questo uno sforzo analogo sembra maturo anche nella sfera, almeno in apparenza meno divisiva, anche se forse più «identitaria», della democrazia industriale.

Esistono significative basi di partenza, che rintracciamo in alcuni testi di riforma legislativa presentati in Parlamento già nella passata legislatura. Questi testi – ci riferiamo in particolare a quelli di Baretta, Damiano e Nerozzi – evidenziano la definizione di uno zoccolo comune di diritti di partecipazione, la possibilità di dare vita ad organi di vigilanza più strettamente raccordati alle sedi decisionali, ma anche quella di tener conto delle legittime aspettative di rappresentanza dei lavoratori azionisti. Non si tratta però di procedere ad una meccanica sommatoria dei filoni e delle ispirazioni delle nostre diverse anime sindacali. Piuttosto è auspicabile – e alla portata in termini progettuali – una sintesi forte, destinata ad essere concretamente messa in opera e a funzionare bene.

Anche in questo caso la messa in moto potrebbe avvenire – come già

RPS

Mimmo Carrieri e Giacinto Milicello

accaduto con il nodo rappresentanza – attraverso una trama definita mediante accordi tra le parti: l'accettazione da parte datoriale di un terreno comune su questo oggetto rivestirebbe una portata simbolica di assoluto rilievo. Ma ancora più che la rappresentanza sarebbe in questo caso necessario procedere attraverso il ricorso ad una legislazione di sostegno, rispetto alla cui funzione la tiepidezza di alcuni settori sindacali appare non comprensibile ed anacronistica. Più necessario perché solo in questo modo si potrebbero garantire alcune regole comuni certe e una ragionevole chance di loro generalizzabilità. Ovviamente qualunque strategia che si muova verso una regolazione impegnativa, e di carattere normativo, necessita di un intervento mirato dei *policy makers*, tanto a livello parlamentare che di governo. In questo senso negli ultimi anni si sono registrate delle evoluzioni che potrebbero aiutare la maturazione di novità. Da un lato la presentazione alle Camere di diversi disegni di legge, che hanno riportato l'attenzione sulla rilevanza di relazioni industriali più strutturate e formalizzate nel nostro paese. Come abbiamo già sottolineato, alcuni di questi testi contengono già un'ampia trama di riferimento, che potrebbe essere utilmente integrata e perfezionata. Dall'altro il riferimento ad un'azione diretta del governo, contenuto nell'indicazione della delega legislativa in materia enunciata nella legge Fornero, e più di recente l'impegno del nuovo governo Renzi ad effettuare una proposta in materia (anche se per ora dai contorni vaghi). Insomma sembra esserci qualche presupposto, e qualche intenzione, per segnare alcuni passi avanti: ragione di più perché le parti sociali a questo punto a loro volta battano un colpo e provino a stendere delle intese.

5. *Un'evoluzione possibile?*

Sul successo della partecipazione incisiva non mancano gli scetticismi, come le obiezioni dei realisti, che – con qualche giustificato motivo – ritengono poco probabile un avanzamento su questo terreno. Anche a voler tralasciare gli altri, come convincere gli imprenditori e come mobilitare i lavoratori non sono scogli da poco (come per esempio argomentava con una lettura scettica qualche anno fa Accornero, 1999). Qui abbiamo cercato di mettere in campo alcune chiavi sistemiche che possono aiutare a neutralizzare almeno in parte le resistenze presenti. Ragionare nel senso di una crescita di innovazione in tutto il sistema produttivo può essere lo snodo con cui attivare gli interessi pri-

vati di ciascun soggetto facendoli per gradi confluire intorno ad alcuni beni condivisi e di portata generale.

Appare plausibile ritenere che con un po' di fantasia istituzionale sia possibile, nel rispetto delle norme esistenti, incamminarsi sulla strada che porta a dotare di strumenti più definiti l'idea della partecipazione incisiva. Come è noto, l'utilizzazione di uno schema duale che prevede un organo di vigilanza è attualmente apprezzata soprattutto dalla Cgil, che in passato si era attestata sulla via contrattuale alla partecipazione. Una qualche traduzione dello schema tedesco non può lasciare insensibile la Uil che si è sempre collocata su quel solco e per prima ne ha apprezzato le potenzialità. Diverso è il caso della Cisl, che anche di recente ha manifestato la sua preferenza verso la «partecipazione finanziaria», e ha sempre espresso attenzione verso l'azionariato dei dipendenti, senza trascurare i diritti dei singoli azionisti-lavoratori. Questo approccio si è sempre mescolato più tradizionalmente con l'aspirazione ad una presenza nelle sedi che pesano, ed un'attenzione ai processi che riguardano la sfera economica più ampia. Non è casuale che la Cisl sia risultata in passato più reattiva alle suggestioni della partecipazione su larga scala (Piano Meidner e traduzione italiana del Fondo di solidarietà nel 1980) che configuravano una particolare declinazione di democrazia economica, tarata su fondi collettivi di investimento. Sembra per questo opportuno ragionare al di fuori di un approccio modellistico. Le organizzazioni tutte condividono con accenti diversi l'esigenza di un rafforzamento dei meccanismi di partecipazione, anche se sono tutte colpevoli – come abbiamo già rilevato – di avere trascurato l'implementazione nelle prassi esistenti, e di non averne curato la centralità nell'agenda degli attori collettivi. Se ragioniamo sulla base di una maggiore influenza sugli organi societari (e delle logiche d'azione che ne derivano) non appare in dubbio che a partire da questo obiettivo comune si possa trovare la strumentazione più adatta in cui tutti gli interlocutori possano riconoscersi. Come ha mostrato il testo di legge presentato al Senato da Baretta ed altri appare plausibile ragionare, secondo un approccio incrementale, intorno a modalità che diano corpo sia all'idea di una rappresentanza collettiva degli azionisti lavoratori, sia a quella di una vigilanza sulle decisioni strategiche. Il punto su cui ragionare riguarda la sostanza dell'assetto che si intende promuovere. In questo senso la priorità non va attribuita al modello ma alla funzione prevalente cui tendere e da affermare. E questa funzione può essere riassunta nei termini della costruzione, mediante una qualche sede di bilateralità, di una logica di lungo

RPS

Mimmo Carrieri e Giacinto Millicello

periodo nelle decisioni d'azienda che facciano prevalere un interesse di sistema (alla produttività, allo sviluppo, alla crescita locale, alla non distruzione di risorse ecc.), un interesse comune da elaborare insieme tra i diversi attori, rispetto agli interessi delle parti o di singoli pezzi. Quindi, quali che siano le forme prescelte, il punto cruciale è quello di trovare sedi «istituzionali» che facciano da involucro a questo percorso bilaterale: o forse dovremmo dire «multilaterale» tenendo in conto i numerosi angoli visuali degli *stakeholders*. Piuttosto – come rilevato – un tema di ulteriore approfondimento riguarda la possibilità di diffondere questo spirito cooperativo anche nelle imprese minori, che sono il cuore del nostro apparato produttivo, e per le quali non è immaginabile la camicia di forza di istituzioni formali. Questa diffusione a cascata di elementi di codeterminazione appare come uno dei punti di forza, e di reale radicamento della partecipazione «viva», all'interno dell'esperienza tedesca (Treu, Faioli, 2011). Spetta primariamente agli attori sindacali uno sforzo di fantasia e di mediazione, che non appare fuori portata. La sintesi che ne deve conseguire deve essere capace di attivare il meglio di tutte le nostre culture sindacali. Ai fini dell'avanzamento della partecipazione in Italia occorre qualche passo ulteriore che renda evidenti a tutti gli attori le potenzialità della cooperazione e i benefici che ne possono derivare e perché sia preferibile incamminarsi su una strada decisionale più bilaterale. Insomma sembra importante delineare meccanismi e sedi che vadano oltre l'informazione e la consultazione e comincino a costruire uno spazio aperto ad elementi di codeterminazione tra i soggetti in campo. Questa opzione appare attualmente più necessaria che in passato. Si è diffusa la consapevolezza dei limiti delle precedenti esperienze italiane in materia. Nello stesso tempo è divenuta più chiara anche al grande pubblico la grave lacuna italiana della mancanza di sostegni formali e legali alla partecipazione dei lavoratori che possano consentire di limitare gli eccessi di discrezionalità manageriale. Dunque più che in passato l'esigenza di una partecipazione incisiva è avvertita in modo diffuso. E forse più che in passato sono presenti proposte e suggestioni che meritano di essere raccolte e tradotte operativamente.

Riferimenti bibliografici

- Aa.Vv. (2012), *La partecipazione dei lavoratori all'impresa*, Fondazione Cercare ancora, Roma.
- Accornero A. (1999), *La partecipazione come prospettiva emancipatoria del nuovo secolo?*, «L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione», maggio.
- Amato G., Magno M., Trentin B. (1980), *Il piano d'impresa*, De Donato, Bari.
- Baglioni G. (2001), *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- Baglioni G. (1995), *Democrazia impossibile?*, Il Mulino, Bologna.
- Bordogna L., Guarriello F. (2003), *Aver voce in capitolo. Società europea e partecipazione dei lavoratori nell'impresa*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Dahl R. (1989), *La democrazia economica*, Il Mulino, Bologna.
- Garibaldi F. (2012), *La codeterminazione in Germania*, in Aa.Vv., *La partecipazione dei lavoratori all'impresa*, Fondazione Cercare ancora, Roma.
- Giugni G. (1977), *Appunti per un dibattito sulla democrazia industriale*, in Aa.Vv., *Democrazia industriale e sindacato in Italia*, Mondoperaio, Roma.
- Leonardi S. (a cura di) (2010), *La partecipazione dei lavoratori nell'impresa*, Ediesse, Roma.
- Leoni R. (cura di) (2008), *Economia dell'innovazione*, Franco Angeli, Milano.
- Meidner R. (1980), *Capitale senza padrone. Il progetto svedese per la formazione collettiva del capitale*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Pini P. (2014), *Lavoro, contrattazione, Europa*, Ediesse, Roma.
- Pini P. (a cura di) (2002), *Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali*, Franco Angeli, Milano.
- Sacconi L. (2013), *L'impresa socialmente responsabile e il suo governo multi-stakeholder. Un modello di impresa per il sindacato e la politica democratica*, «Quaderni di rassegna Sindacale. Lavori», n. 3.
- Streeck W. (2013), *Guadagnare tempo*, Feltrinelli, Milano.
- Treu T., Faioli M. (2011), *Relazioni industriali Eni e modelli europei: Francia e Germania*, Eni, Roma.

RPS

Mimmo Carrieri e Giacinto Milicello