

12



QUADERNI

UNSiC

**La partecipazione dei lavoratori
alla gestione delle imprese**

Giuseppe Mosa

QUADERNI



La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese

Giuseppe Mosa*

* Avvocato – Consulente di imprese, organizzazioni sindacali ed enti pubblici

Introduzione

L'art. 46 della Costituzione della Repubblica italiana *“fondata sul lavoro”* testualmente dispone: *«Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a **collaborare**, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, **alla gestione delle aziende**»*

Nessun precetto costituzionale, tuttavia, è stato più disatteso di questo.

Nell'ordinamento italiano lo sviluppo della partecipazione dei lavoratori all'interno delle imprese ha incontrato forti ostacoli, radicati nella nostra storia economica e politico-sociale.

Le relazioni di lavoro sono state caratterizzate finora da una marcata **impostazione conflittuale** e da divisioni ideologico-politiche fra le maggiori organizzazioni sindacali.

Nel contempo le forze politiche del nostro Paese non sono intervenute sul tema per le divergenze esistenti anche fra di loro, non venute meno nel lungo periodo del dopo costituzione, e per la tendenza a delegare alle parti sociali l'iniziativa sui temi del lavoro, e a non forzare iniziative legislative che non avessero largo consenso sociale.

D'altra parte la struttura produttiva dell'economia industriale fordista non era favorevole, anzi contrastava, con l'idea di partecipazione dei lavoratori nell'impresa che era ritenuta un corpo estraneo rispetto

alla concezione gerarchica dell'impresa e alla divisione tayloristica del lavoro.



Quando nel primo dopoguerra si discuteva della opportunità o meno di fare una legge di attuazione della norma costituzionale l'intervento della Confindustria fu violento: "L'istituto della partecipazione comprometterebbe

irrimediabilmente l'efficienza della nostra economia...l'imprenditore è proteso verso l'avvenire, il lavoratore è preoccupato solo per l'oggi...dirigere un'azienda richiede prestigio e autorità non compatibili con il controllo da parte di subordinati".

Così come era tranciante e senza appello il no della Cgil che vedeva nella cogestione il veicolo per indebolire la lotta di classe e impedire le conquiste dei lavoratori e delle lavoratrici.

In controtendenza con il modello maggioritario su delineato, quello della "partecipazione" è stato uno dei principi fondanti della destra italiana post bellica.

È lunga la serie delle proposte di legge che dal 1955 il Msi, spesso in collaborazione con la Cisl (ora Uil), ha presentato in Parlamento, di legislatura in legislatura, per realizzare la **partecipazione dei lavoratori alla gestione e ai risultati economici delle imprese**, facendo sempre appello alla necessità di attuare l'art. 46 della Costituzione, mai tradotto in norme di legge ordinaria che ne

disciplinassero in maniera compiuta l'**ambito applicativo** e le **modalità operative**.



Fondamento e nozione di partecipazione

Tutte le forme di partecipazione dei lavoratori si fondano sull'idea di un **interesse comune** tra i lavoratori stessi e l'imprenditore alla prosperità dell'impresa comune alle due parti (secondo la sintetica ed illuminante definizione di *Ichino, Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 2014, n. 1, parte I*).

Nello specifico *la nozione di partecipazione designa un metodo di governo dell'impresa basato sulla procedimentalizzazione dei processi decisionali, per mezzo della quale i lavoratori o i loro rappresentanti possono esercitare un'influenza nella sfera delle prerogative imprenditoriali*. L'intervento dei lavoratori e delle lavoratrici si può realizzare secondo diversi gradi di intensità,



spaziando dalla mera instaurazione di un **dialogo** all'esercizio di un vero e proprio **potere inibitorio** verso l'adozione di decisioni non condivise.

Nel **modello** più radicale, quello **tedesco della**

cogestione, è previsto che i rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici occupino un posto negli organi di governo delle imprese.

La partecipazione non comporta, come paventato da alcuni critici (e sostenuto per ragioni opposte da una certa retorica aziendalista) la

negazione della dialettica tra interessi datoriali e sindacali, né il suo appiattimento sulla posizione dell'attore più forte.

Al contrario, il suo carattere di **metodo dinamico di creazione di regole** lo rende particolarmente adatto ad affrontare con strumenti democratici una realtà mutevole e complessa come quella attuale, a cui è necessario dare risposte attraverso un processo continuo di adattamento delle decisioni organizzative.

Un nuovo vento per la partecipazione

Nell'ultimo decennio è cresciuto nel nostro paese l'interesse per sperimentare modi e forme di partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa di tipo nuovo e poco esplorato nel passato. La novità sta soprattutto nel fatto che queste sperimentazioni sono sorte dal basso, senza programmi organici, in modi spesso informali e sottotraccia, talora anche semi-nascosti per non urtare le suscettibilità dominanti.



Le forme che ha assunto negli ultimi 10 anni questa nuova **partecipazione** dal basso sono principalmente **di tipo diretto** e sono distanti dal dibattito sulla *“democrazia industriale”*

sviluppatosi negli anni Ottanta e Novanta, che si era concluso con varie proposte di legge, rimaste poi nel cassetto.

Vi è però anche una terza forma più embrionale, e ancora più sottotraccia, basata su una possibile consultazione di vertice sulle scelte strategiche nelle grandi imprese, che si può considerare ottimisticamente un *“germoglio”* della **partecipazione strategica**.

Le due forme emergenti sono riconducibili alla partecipazione diretta, cioè a quelle forme che hanno finalità di **condizionare il management e l'impresa nella gestione operativa del flusso produttivo** attraverso

un impegno diretto dei lavoratori in prima persona, o attraverso la mediazione di rappresentanti locali eletti dai lavoratori, in una dimensione esclusivamente operativa (Cfr. *Baglioni, La lunga marcia della Cisl, 1950-2010, il Mulino 2011*).

Le due forme emergenti sono così descrivibili.

- a) Coinvolgimento e partecipazione diretta dei lavoratori. Si è realizzata attraverso gruppi di miglioramento continuo, campagne di consultazione o di formazione mirata per progetti di innovazione tecnica e organizzativa, lavoro di gruppo in *team* formalizzati, sistemi di suggerimenti, *social network* informali, comunità di pratiche.

Tutte queste modalità, talora formalizzate come nel caso del lavoro in *team*, delle comunità di pratiche e dei suggerimenti ma più spesso informali, come negli altri casi, prevedono una iniziativa del *management* volto a coinvolgere direttamente le persone nei processi di innovazione organizzativa e del posto di lavoro collegati alla innovazione tecnologica.

Il *management* aziendale di alto livello si è avventurato su questa strada, soprattutto nelle imprese innovative di medie dimensioni, per due esigenze principali: superare le resistenze al cambiamento tipiche della cultura italiana e spesso radicate nei capi intermedi, e predisporre i cambiamenti nella cultura e nel posto di lavoro essenziali per la introduzione delle nuove tecnologie.

Anche in molte grandi imprese il coinvolgimento diretto dei lavoratori ha assunto queste forme ed è stato centrale per il cambio sostanziale del modello produttivo (come per il Wcm in FCA e la *lean* evoluta in Lamborghini, Luxottica, Pirelli, Ferrero etc.).

Va detto che queste iniziative del *management* avanzato, molto diffuse ma tuttavia limitate e circoscritte alla minoranza delle imprese più innovative, ha incontrato quasi sempre una risposta positiva dei lavoratori, soprattutto se gestita con cautela e con rispetto delle tradizioni di relazioni industriali italiane. Più differenziata è stata invece la risposta degli operatori sindacali, spesso entusiasta, ma talora scettica o assente.

In molti casi queste forme di partecipazione diretta sono state favorite e supportate anche da accordi sindacali aziendali, soprattutto dove i programmi di formazione di massa dei lavoratori hanno aperto la strada all'innovazione (come ad esempio nel caso Arneg del 2010, Polti del 2014, Luxottica, Lamborghini, etc.)

b) Partecipazione organizzativa **collegata ai premi di risultato e agli incentivi fiscali e contrattualizzata**. In alcuni casi la partecipazione diretta dei lavoratori è stata collegata ad accordi sindacali sul premio di risultato che attribuivano a Commissioni miste, azienda e RSU, il compito di monitorare e indirizzare i processi di innovazione, alla base degli incrementi di produttività e del premio di risultato. Nel caso di aziende di dimensioni medie le Commissioni si sono concentrate di solito su singoli progetti tecnologici o organizzativi (ad esempio: accordo C.B. Ferrari 2017, Gefran 2018, Siat 2019, Rold 2019, Hera etc.).

Nel caso invece di aziende più grandi le commissioni paritetiche si occupano solitamente di miglioramento a tutto campo e intervengono su più temi (ad esempio: accordi Luxottica, Ducati, Lamborghini, Bonfiglioli). A questa formula è stato dato il nome di "*partecipazione organizzativa*", perché si intrecciano

il coinvolgimento diretto dei lavoratori, essenziale per il successo dei progetti di miglioramento, con le tradizioni delle Commissioni paritetiche, che monitorano l'andamento del premio salariale di risultato e in qualche modo possono indirizzare il progetto di cambiamento.

Queste soluzioni sono state indubbiamente favorite dalle leggi finanziarie 2015 e 2016 (confermate negli anni successivi) e dai notevoli vantaggi fiscali da esse previste. Si può vedere in queste formule un modo di partecipazione economica, per lo stretto collegamento con il salario di produttività. Va segnalato anche in questi casi un buon gradimento da parte dei lavoratori. Si tratta di solito di aziende nelle quali le relazioni industriali hanno assunto un approccio di tipo cooperativo da molto tempo.

Sono riconducibili a questo schema anche molti degli accordi sul *welfare* aziendale che prevedono una definizione degli schemi di *welfare* condivisa tra aziende e sindacati con le modalità previste dalla legge. In molti casi questi accordi, molto più numerosi, prevedono anche una consultazione dei lavoratori con assemblee o questionari, o anche una decisione personale del singolo lavoratore.

Una terza forma, che si è sviluppata in forma embrionale e ancora volontaristica, è basata sulla possibilità di attivare una commissione di consultazione ad alto livello, tra i vertici aziendali e le organizzazioni sindacali, sugli scenari strategici e le scelte rilevanti per il futuro produttivo nelle grandi imprese. Commissioni consultive di questo tipo sono previste non solo in molti accordi aziendali di grandi imprese tedesche con siti in Italia, ma anche nel contratto aziendale Luxottica del 2019 e nel recente CCNL dei metalmeccanici del febbraio 2021, e in accordi di altre grandi imprese.

Secondo alcuni queste commissioni di consultazione strategica sono solo una **forma evoluta dei diritti di informazione**, mentre secondo altri osservatori potrebbero essere prime **forme sperimentali di partecipazione strategica**.

Le cause strutturali delle nuove forme di partecipazione diretta

Lo sviluppo di queste forme di partecipazione diretta è in parte simile alle tendenze degli altri paesi avanzati ma è in parte tipico della situazione italiana caratterizzata da molte medie imprese ad alta innovatività e quindi molto propense alla partecipazione in funzione del cambiamento.



Le motivazioni economiche o strutturali che stanno alla base del cambiamento sono essenzialmente due.

L'esigenza più forte è indubbiamente l'urgenza per l'innovazione tecnologica (produttiva, progettuale e logistica) che trascina una esigenza di innovazione organizzativa profonda. Senza entrare nel problema del rapporto tra tecnologia e organizzazione e dei nuovi modelli produttivi adatti al mondo del XXI secolo, qui basta ricordare che le tecnologie digitali applicate alla manifattura richiedono forme organizzative molto più evolute dei sistemi post-fordisti a cui siamo abituati (specializzazione flessibile, outsourcing, delocalizzazione).

Esse richiedono nuove soluzioni che vengono oggi indicate come *lean evoluta* o *lean 4.0* o *agile*.

Infatti, per gestire l'automazione, la robotica avanzata e i *big data* sono necessari sistemi organizzativi in grado di sperimentare, di modificarsi, di correggere errori e strade sbagliate, di apprendere velocemente, di assicurare livelli di qualità elevati.

Anche il fatto che nelle aziende di servizio non manifatturiere, che operano solo nella distribuzione o nella consegna, si affermino modelli di *taylorismo* digitale (come ad esempio in Amazon), non deve trarre in inganno. Ovviamente in questi ambienti, dove non si produce nulla ma si spostano solo pacchi contenenti cose prodotte da altri, oppure dove si fa incontrare domanda e offerta di lavoro (si pensi alle piattaforme) i metodi dello *scientific management* garantiscono ad oggi la massima efficienza. Tuttavia anche in questi mondi sta emergendo l'esigenza di regolazione, che richiederà prima o poi non solo uno sviluppo della contrattazione tradizionale di tutela, ma anche l'esigenza di "contrattare in anticipo l'algoritmo". Il controllo dell'algoritmo, cioè del sistema di governo del lavoro, richiederà a sua volta una qualche forma di partecipazione.

In effetti, anche nelle piattaforme di "mercato" e di consegna rapida come i *riders*, sta progressivamente emergendo l'esigenza di contrattare la condizione di lavoro subordinato e i sistemi di controllo e regolazione del lavoro. In ogni caso tutte le aziende, anche quelle più tradizionali, si aspettano che per raggiungere i risultati i lavoratori aderiscano alle richieste aziendali, risolvano intenzionalmente i problemi che incontrano, si sentano "ingaggiati".

Si tratta di una richiesta unilaterale di partecipazione che non viene riconosciuta al lavoratore in quanto non prevede reciprocità.

A questa esigenza generale presente in tutti i sistemi manifatturieri dei paesi avanzati si è aggiunta in Italia nel caso soprattutto delle medie

imprese familiari, il problema del passaggio generazionale e della crisi manageriale e imprenditoriale conseguente.



La globalizzazione dell'economia ha probabilmente accentuato una crisi latente e storica nelle imprese familiari, che forse è più evidente nelle imprese italiane per ragioni culturali. In breve

vi è una forte esigenza di innovazione gestionale in questi ambienti per la transizione nel nuovo secolo e per far evolvere la cultura dei fondatori che risale agli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento. In effetti nelle medie imprese familiari, che sono ancora l'ossatura del nostro sistema produttivo, si sta lentamente affermando l'esigenza di aprire i Consigli di amministrazione ad attori non familiari, e a nuove risorse manageriali.

Perciò il coinvolgimento dei lavoratori dell'azienda e la eventuale presenza di loro rappresentanti nella gestione, può apparire in molti casi una soluzione semplice e naturale.

A ciò si aggiunga che la necessità di gestione condivisa tra aziende e RSU, degli standard sanitari nel corso della pandemia Covid-19, ha diffuso ampiamente l'idea della importanza della partecipazione dei lavoratori alla gestione.

Dovunque si è osservato che l'innovazione tecnologica avanza non tanto per la numerosità delle macchine ma soprattutto con l'impegno e il coinvolgimento delle persone.

Infine si può prevedere che lo sviluppo di processi partecipativi inneschi un'evoluzione dei ruoli e delle relazioni tra i diversi attori. E' probabile allora che si sperimentino nuovi vantaggi reciproci e che maturino altri tipi di partecipazione.

In particolare il mantenimento nel tempo di comportamenti partecipativi del lavoratore è possibile solo se egli percepisce che la sua partecipazione nell'aiutare l'impresa ad avere successo, gli consentirà di condividere anche i futuri guadagni.

È interesse del lavoratore partecipare alla crescita di produttività e al miglioramento se ciò gli consente almeno di mantenere il suo lavoro. In caso contrario la motivazione del lavoratore alla partecipazione non è sostenibile nel tempo.

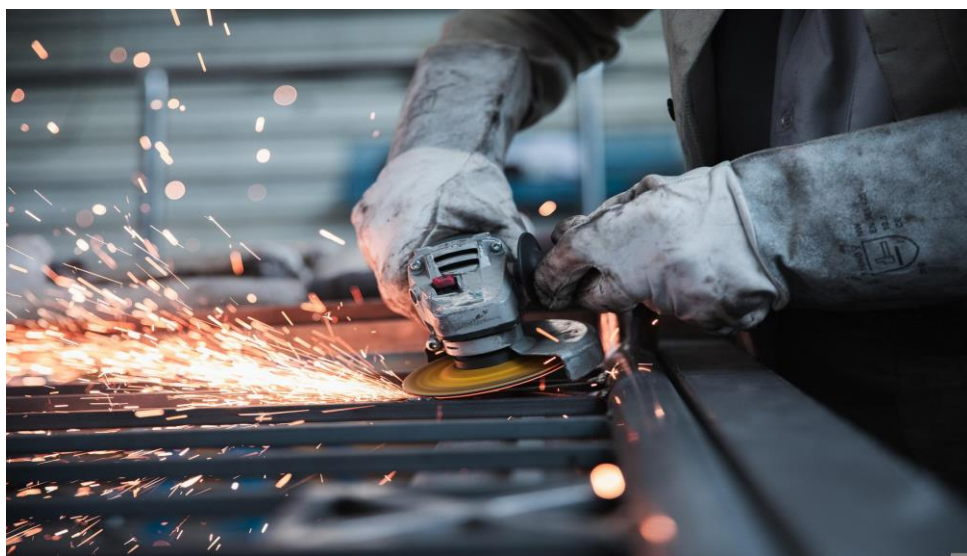
Allo stesso tempo la sperimentazione dell'impatto della partecipazione sui risultati di impresa può aiutare il *management* e la proprietà a superare la tradizione del comando e controllo per influenzare i comportamenti e riconoscere i vantaggi della partecipazione. Queste aspettative di benefici da assicurare nel tempo possono essere soddisfatte se vi è un atteggiamento di reciprocità tra gli attori e se si proiettano su un medesimo orizzonte temporale.

Ciò, presumibilmente, aprirà la strada a forme di **partecipazione strategica** come naturale complemento della **partecipazione diretta**¹.

¹ Il contenuto dei paragrafi è una sintesi dei contenuti della bellissima opera di L. Campagna, L. Pero, M. Carcano, *La partecipazione diretta al tempo della trasformazione digitale del lavoro. Il caso italiano, on line Working Paper della Fondazione Di Vittorio, n. 1/2022*, alla quale si rinvia per un maggiore approfondimento.

Proposte per lo sviluppo della partecipazione: conclusioni

Il nostro Paese ha assoluto bisogno della partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'Impresa per raggiungere l'obiettivo di aumentare la produttività e creare lavoro attraverso la crescita economica.



È ragionevole pensare che la soluzione alla dilagante e crescente disoccupazione esasperata dall'emergenza sanitaria non può certo

risiedere nell'assistenzialismo del reddito di cittadinanza o nel ritorno alla proprietà pubblica dei mezzi di produzione cari al Movimento Cinque Stelle e alla Sinistra.

Uno strumento utile, anche se certamente non risolutivo, potrebbe essere quello di dare finalmente attuazione all'art. 46 della Costituzione promuovendo forme di partecipazione dei lavoratori ai consigli di amministrazione affinché possa realmente perseguirsi e realizzarsi l'interesse comune tra i lavoratori stessi e l'imprenditore alla prosperità dell'impresa e per raggiungere una maggiore partecipazione e responsabilità dei lavoratori nella vita economica del Paese.

A tal proposito, con riguardo all'ipotesi di un intervento normativo, si possono immaginare, alternativamente, come ipotizzato da autorevole dottrina giuslavoristica, una legge che renda la partecipazione obbligatoria ovvero una normativa di sostegno o di appoggio, che preveda incentivi (fiscali ecc.) per le imprese che liberamente scelgano di adottare meccanismi o strumenti partecipativi; ciò anche al fine, per usare le parole del costituente Amintore Fanfani, di riconoscere ai lavoratori *“la loro intelligenza e capacità di compartecipare e decidere delle sorti dell'impresa dove prestano la loro opera”*.

Occorre incentivare la costruzione di luoghi di confronto, dare più forza alla contrattazione, vincolare le aziende al pieno rispetto del diritto di informazione, troppo spesso eluso.

La strada per realizzare tutto ciò sicuramente non può essere una delega al governo, come previsto da alcuni disegni di legge, ma occorre un *iter* parlamentare che sia rispettoso sia dell'autonomia delle parti sociali che dell'elaborazione del movimento sindacale.