



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

**Dipartimento  
di Management**

## Note di Ricerca

*A cura di*  
**Gaetano Zilio Grandi**

**Verso relazioni industriali  
partecipative**

Nota di Ricerca n. 4/2016  
Novembre 2016

ISSN: 2239-415X



Questa Nota di Ricerca è pubblicata a cura del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia. Il lavoro rappresenta esclusivamente le opinioni degli autori e non impegna la responsabilità del Dipartimento o dell'Università. Le Note di Ricerca intendono promuovere la circolazione di ricerca per favorire discussioni e commenti. Si invita a tener conto della loro natura provvisoria per eventuali citazioni o ogni altro uso.

Il Prof. Gaetano Zilio Grandi, in quanto membro del Dipartimento di Management e ai sensi dell'art. 4 del Regolamento sui Working Papers, dichiara che il presente lavoro rispetta i criteri per la pubblicazione nella Collana.

## **Verso relazioni industriali partecipative**

Novembre 2016

A cura di  
Gaetano Zilio Grandi  
Dept. of Management  
University of Venice

**Abstract:** la pubblicazione raccoglie gli atti di un Seminario in materia di relazioni industriali partecipative. Gli autori hanno affrontato il tema in generale, sia da un punto di vista giuridico che di relazioni industriali, e quindi sviscerato alcuni significativi casi aziendali e territoriali, mettendo il luce come la “leva partecipativa” possa essere considerata oggi, in Italia e in Europa, elemento di crescita della tutela del lavoro e miglioramento della organizzazione e gestione dell’impresa.

**Keywords:** Lavoro, Impresa, Partecipazione.

**JEL Classification Numbers: D61, C63. (optional)**

Correspondence to:  
Gaetano Zilio Grandi

Dept. of Management, Università Ca' Foscari  
Venezia, San Giobbe, Cannaregio 873 30121 Venezia,  
Italy

Phone: [+39] 041-234-6920

E-mail: ziliogra@unive.it

### **Atti del Seminario**

## **VERSO RELAZIONI INDUSTRIALI PARTECIPATIVE**

**Venezia, 14 ottobre 2016**

**a cura di Gaetano Zilio Grandi**

### **I - Retribuzione e partecipazione nelle dinamiche sindacali e legislative degli ultimi 20 anni in Italia.**

*Gaetano Zilio Grandi*

p. 1

### **II - Scenari della partecipazione**

*Salvo Leonardi*

p. 18

### **III - Relazioni industriali e partecipazione di ambito territoriale: insegnamenti del modello Brenta.**

*Luca Berretti*

p. 27

### **IV - Le cooperative: la partecipazione impallidita**

*Mario Ricciardi*

p. 32

### **V - Wcm academy e relazioni industriali**

*Alberto Cipriani*

p. 38

## **VI - La partecipazione nelle imprese recuperate dai lavoratori in Argentina**

*Aldo Marchetti*

p. 47

## **VII - Quale ruolo per il sindacato nell'innovazione organizzativa?**

*Andrea Signoretti*

p. 53

## **I - Retribuzione e partecipazione nelle dinamiche sindacali e legislative degli ultimi 20 anni in Italia.**

*Gaetano Zilio Grandi – Università Ca' Foscari Venezia*

### **Parte prima**

#### **1. Alle origini della partecipazione.**

Il tema assegnatomi mi riporta indietro di parecchi anni, esattamente ventisette! Quando, laureando in quello che doveva divenire (ma non lo sapevo ancora) il mio campo di ricerca, mi veniva affidata dal Prof. Franco Carinci una tesi sulla retribuzione c.d. di produttività/redditività, appunto nelle esperienze contrattuali del tempo.

Si trattava, in sostanza, di analizzare le prime, o comunque le più note forme di contrattazione collettiva aziendale in materia di retribuzione legata a quelli che di lì a poco sarebbero stati indicati come elementi retributivi “comunque legati all’andamento economico dell’impresa”; *profit sharing*, retribuzione di produttività/redditività, *merit pay* e così via; coccinando poi in istituti, quali ad esempio gli Esop statunitensi (su cui Zilio Grandi 1996 e per più recenti esperienze Alaimo 2014), dei quali avrei solo successivamente appreso compiutamente il significato e le degenerazioni, tanto per cambiare, avutesi nel nostro paese.

I sacri testi economici dell’epoca, di Meade, Weitzman, Nuti, lasciavano

intravedere un futuro gioioso per quello strumento, in fondo semplice, per stimolare la produttività dei lavoratori subordinati e coinvolgerli nei risultati dell'impresa. Certo senza eccessive velleità in chiave di partecipazione alla gestione della stessa, ma con un occhio di riguardo agli esiti dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione del sistema produttivo nel nostro paese. Insomma, confermando una sorta di impraticabilità della democrazia sindacale (Baglioni G. 1995; e ancora Tencati 2013), e fors'anche la forte difficoltà a superare il fordismo (Anastasia B. - Micelli S. - Romano L. - Rullani E., 1996).

A dire il vero, come rilevato all'epoca, si trattava di previsioni contrattuali a livello aziendale del tutto differenti e forse anche antitetiche: l'una, quella dell'integrativo Fiat del 1989, tesa più semplicemente ad erogare un *una tantum* conseguente appunto ad una maggiore produttività del sistema organizzativo, a seguito delle modifiche apportate dall'impresa; l'altra, contenuta nel contratto integrativo in Olivetti del 1988, invece ben più pregnante, indirizzata a collegare realmente i destini dei lavoratori, sul piano evidentemente solo retributivo, legando un elemento retributivo ad un indice tipicamente economico quale il margine operativo lordo (Mol), non propriamente e immediatamente influenzabile dall'attività lavorativa dei prestatori, specie trattandosi di attività ancora confinate nell'ambito di una organizzazione produttiva *post fordista*.

Comunque sia, è possibile affermare che a far data dalla fine anni '80, e come ben dimostra quanto poi recepito nel Protocollo Ciampi del 23 luglio 1993, la tematica di un parziale collegamento della retribuzione a indici meno tradizionali ed esterni rispetto alla tipica obbligazione retributiva corrispettiva, o forse proprio per questo maggiormente attuativi del principio di corrispettività (v. *infra*), entra prepotentemente e per sempre nel dibattito politico-sindacale e di revisione della stessa normativa giuslavoristica. Ciò avviene, si badi bene, anche nel pur farraginoso ambito del lavoro nelle pubbliche amministrazioni, ove il d.lgs. n. 29/1993 spinge verso soluzioni analoghe, e sulla scorta di previsioni di applicazione al medesimo settore delle norme del citato Protocollo. Insomma *alea iacta est*, e la retribuzione, par di capire, sposta il proprio asse verso un

concetto di variabile dipendente.

Ce n'è abbastanza perché un'allarmata dottrina consideri, o tema, che questo possa essere un primo passo verso l'assunzione del rischio di impresa da parte del lavoratore subordinato (Zoppoli 1991, ma anche 2009), e si immagini addirittura una corruzione della sua stessa figura dogmatica a favore di un collaboratore sempre più autonomo e sempre più "coinvolto" dalle vicende della propria azienda; quasi un imprenditore nell'impresa.

Senonchè l'esito delle previsioni del citato Accordo di luglio 1993 non sembrano aver fatto breccia nel cuore delle parti sociali; nonostante qualche eccezione e soprattutto nonostante il tentativo del legislatore di incentivare sul versante della decontribuzione i premi legati all'andamento economico dell'impresa, la verità è che essi hanno subito sia il rilevante limite quantitativo della percentuale irrisoria del salario "agevolato" (3 o al massimo 5% della retribuzione base), sia quello ancora più sottile della trasformazione *de facto* di tali emolumenti in meri premi di produzione, *id est* premi di presenza.

"L'esame dei contratti di categoria, unitamente alle analisi empiriche delle modalità contrattuali adottate a livello aziendale presentate in altri lavori (Fabbri - Melotti - Pini, 1998a e 1998b) conduce, tuttavia, a confermare quanto indicato nella Relazione finale della Commissione Giugni del 1997: le modalità adottate nella contrattazione decentrata nelle imprese risultano collegate a quanto indicato nei relativi contratti nazionali di categoria. La presenza di tale legame se, da un lato, può confermare il processo bipolare (centrale-locale) delle relazioni industriali italiane, dall'altro lato, pone seri problemi per una efficace diffusione di istituti retributivi di tipo flessibile, anche con caratteristiche partecipative".

Vero è che in gran parte dei paesi industriali la retribuzione variabile ha assunto un "peso" relativamente modesto, indipendentemente dal sistema contrattuale adottato (Leoni - Tiraboschi - Valietti, 1998 e ivi ulteriori riferimenti). Mentre grande rilievo è attribuito - come poi avvenuto anche nel nostro paese - alla presenza o meno di strumenti di incentivazione fiscale e contributiva alla sottoscrizione di accordi sul premio di retribuzione variabile.

E dunque la contrattazione in materia sembra(va) coerente, in Italia non diversamente da altri paesi europei, con un approccio di tipo *concessionary bargaining*, compatibile più che altro con una riduzione dell'inflazione ed la stagnazione delle retribuzioni contrattuali. Se questa interpretazione trovasse riscontro in analisi puntuali, occorrerebbe allora chiedersi se le esperienze contrattuali intendevano muoversi nello spirito di partecipazione che caratterizzava il Protocollo del luglio 1993; ed in definitiva se lo stesso Accordo del 1993 avesse o meno tali obiettivi. (Fabbri, 2003).

La verità è, probabilmente, che l'Accordo del 1993 poneva la materia di cui ci si occupa in secondo piano rispetto al più ampio quadro di stabilizzazione in esso riconoscibile (Treu, 1993; D'Antona 1993). E dunque essa costituiva una sorta di scommessa posta innanzi alle parti sociali su un tavolo ben più ampio e consistente, fatto dalla "privatizzazione" del lavoro pubblico, della riforma delle pensioni e della riorganizzazione, in generale, della macchina amministrativa. Tutte questioni, come noto, non solo ancora sul tappeto, ma certo non risolvibili attraverso il mero meccanismo della contrattazione aziendale da una parte, e il collegamento di una parte modesta della retribuzione ai risultati dell'impresa dall'altra.

Ben altro ci voleva e probabilmente ci vuole per spingersi oltre mere affermazioni di principio (come quelle contenute, ad es., nel Libro bianco del 2001) e, come correttamente affermato in recenti lavori sul tema, attribuire alle forme di retribuzione di produttività/redditività (che tra l'altro, come anticipato, non sono la stessa cosa!) un significato ulteriore in termini di mutamento della prospettiva imprenditoriale e sindacale, da un approccio fortemente conflittuale ad uno evidentemente più collaborativo e partecipativo, anche in considerazione del contestuale attivismo delle istanze comunitarie (v. le Direttive europee in tema di informazione e partecipazione: su cui ampiamente Biasi, 2013).

## **1.2. I modelli partecipativi.**

Certo, occorrerebbe fare chiarezza, anzitutto sui possibili modelli partecipativi e soprattutto sulla loro concreta scelta da parte del nostro legislatore ovvero dei



soggetti collettivi. Si può invero parlare di *partecipazione decisionale*, di cui è espressione piena e ottimamente funzionante la *Mit-bestimmung* tedesca; ma della quale il nostro Costituente aveva tracciato le basi nell'art. 46, senza raccogliere vasti consensi. Si può parlare altresì di *partecipazione finanziaria*, in ciò ricomprendendo da un lato la partecipazione azionaria, talora connessi alla *performance* (o meglio produttività) di categorie dirigenziali di altissimo profilo, dall'altro quella più legata, come si diceva, a strumenti più semplicemente retributivi ma con una discreta componente variabile, e come tali incentivanti non solo la migliore e più produttiva attività lavorativa, ma altresì un clima aziendale maggiormente partecipativo, tra gli stessi lavoratori e tra lavoratori/collaboratori e impresa.

In tal senso, la recente legge n. 92/2012 ha sembrato dare spazio ad un *revival* della partecipazione dei lavoratori (Biasi, 2013); ma, ed è ciò che in qualche modo sembra stoppare drasticamente un processo a nostro avviso ben presente non solo nella legge ma anche e soprattutto nei più recenti accordi interconfederali, la delega si è consumata miseramente senza dare seguito ad un provvedimento utile, se si escludono i decreti con i quali si è permesso il funzionamento del meccanismo di decontribuzione e defiscalizzazione degli istituti retributivi legati all'andamento economico dell'impresa (Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 79/2013, "determinazione, per l'anno 2012, della misura massima percentuale della retribuzione di secondo livello oggetto dello sgravio contributivo previsto dall'art. 1, commi 67 e 68, della legge 24 dicembre 2007, n. 247", in GU n. 79 del 4 aprile 2013; il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 gennaio 2013 con il quale si disciplinano le misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro nel 2013, GU n. 75 del 22 gennaio 2013).

Insomma pare a noi che in fondo l'insistenza delle parti sociali su questi temi sia ingenerata principalmente dalla possibilità fornite, per il loro tramite, di decontribuire e detassare parte del salario; si affronta l'annoso problema del "cuneo fiscale" con uno strumento a nostro avviso improprio, e che invece potrebbe essere più e meglio speso con riguardo alla creazione di un clima

maggiormente partecipativo nelle relazioni industriali delle imprese italiane.

Va da sé che le nozze coi fichi secchi sono difficilmente celebrabili: in altre parole la situazione economica e finanziaria non spinge certo le parti collettive ad esercizi di pratiche collaborative, se non nella diversa ed opposta direzione della riduzione delle criticità occupazionali. Pur tuttavia lasciare, come si è fatto, sottotraccia il tema qui affrontato serve comunque a creare un collegamento stretto tra esso e i cruciali ed attuali temi del decentramento della contrattazione collettiva, della partecipazione decisionale e appunto di quella economica. In questo senso almeno ci pare si muova non tanto la legge n. 92/2012, timida se non timidissima, ma soprattutto gli accordi unitari tra le tre confederazioni sindacali e le principali associazioni imprenditoriali (sia permesso il rinvio a Zilio Grandi 2013 e più ampiamente a Carinci F., 2011; v. anche Esposito 2009).

E' lì infatti che si manifesta la tendenza, forse solo accennata o meglio sperimentata, verso un sistema di relazioni collettive più collaborativo. Lo strumento, come si diceva appena sopra, è individuato nel contratto collettivo aziendale, più precisamente in alcuni suoi contenuti tesi a modificare il tradizionale assetto regolativo da parte della contrattazione collettiva: meno contratto nazionale, più contratto aziendale, si potrebbe dire.

### **1.2.1. Dagli accordi del 2009 alle vicende contrattuali del 2013.**

Come sostenuto (Zilio Grandi 2013), è così esplosa nuovamente anche la “corsa” delle confederazioni a definire in autonomia nuove regole del sistema contrattuale, depotenziando (o credendo di depotenziare) da un lato un intervento del legislatore in materia, tutt'altro che scongiurato; dall'altro fughe verso un sindacalismo di base, ovvero strettamente collegato all'impresa *de qua* e per ciò stesso sospettato di “comodità” (sul punto specifico Bavaro, 2011). La lettura dell'accordo del giugno 2011 confermerebbe questa ipotesi, posto che seppure esso richiami in modo quasi ossessivo il livello di categoria, nazionale, lo stesso, come subito vedremo, è sostanzialmente depotenziato, senza doversi “attendere il paradiso” dell'art. 8 l. n. 148/2011.

L'Accordo del giugno 2011, peraltro, non si allontana molto da quanto contenuto

negli Accordi del 2009, non sottoscritti dalla Cgil, ponendo comunque il sistema, come sottolineato di recente, sotto il controllo del livello interconfederale; e altresì confermando alcune attitudini al decentramento al livello aziendale emerse negli stessi accordi “separati”, e consentendo “variazioni sul tema”, sul versante dei soggetti sindacali (Rsu) firmatari, alla stessa contrattazione di categoria.

Per dirla con una ormai tralatizia espressione, un decentramento centralizzato, o una centralizzazione decentrata!

Sullo sfondo rimane la non ancora menzionata vicenda Fiat; e ancor più la questione della rappresentatività sindacale. Se è vero che l'accordo interconfederale di giugno esplicitamente promuove la contrattazione collettiva di secondo livello (Tosi, 2011; Lassandari 2012), va detto anche che l'accordo “unitario” del 2011 non prevede che il contratto di categoria indichi i “parametri oggettivi” in base ai quali adottare, in sede aziendale/territoriale, le deroghe ai contratti medesimi; ma parla solo, e dunque in modo maggiormente permissivo, della finalità degli accordi derogatori (“assicurare la capacità di aderire alle esigenze degli specifici contesti produttivi”). L'ultima *Premessa* dell'accordo insiste significativamente sull'obiettivo di favorire lo sviluppo e la diffusione della contrattazione aziendale”, lanciando l'interpretazione della clausola relativa alle materie delegate, “in tutto o in parte”, in senso estensivo.

In ogni caso, lo stesso accordo prevede che in assenza di disposizioni dei contratti collettivi di categoria, che effettivamente non risultano ancora avere applicato diffusamente i meccanismi ivi previsti, possano comunque stipularsi contratti collettivi aziendali tra le rappresentanze sindacali in azienda, in accordo con le organizzazioni territoriali espressione delle Confederazioni stipulanti l'accordo interconfederale, al fine di gestire situazioni di crisi o in presenza di investimenti significativi per favorire lo sviluppo economico ed occupazionale dell'impresa; contratti che poi definiscono intese (evidentemente *aliud* rispetto ai contratti aziendali), modificative di istituti del contratto collettivo nazionale che disciplinano la prestazione lavorativa (l'intera parte normativa ed economica?),

gli orari e l'organizzazione del lavoro: in una parola, tutto!

Si tratta di un caso di deroga alla contrattazione collettiva nazionale di cui è colma l'esperienza sindacale e la casistica giudiziaria, e non solo sulla base di specifici previsioni legislative. E tutti noi sappiamo che, fermi restando i limiti retributivi tratteggiati dall'art. 36 Cost., i limiti legislativi e in specie l'ovvio divieto discriminatorio, oggi ancor più ovvio alla luce della svolta antidiscriminatoria, a mio avviso, del diritto del lavoro italiano (Carinci M.T., 2012), con l'argine ulteriore dato dai diritti acquisiti, il contratto collettivo aziendale poteva e può ancora derogare a quello nazionale. L'accordo di giugno apre semmai transitoriamente ulteriori possibilità, quantomeno fino a quando le stesse parti sindacali, a livello nazionale, non si riappropriano compiutamente della competenza disegnata dall'art. 7 dell'accordo medesimo.

Insomma l'accordo del giugno 2011- già di per sé - ha sfondato ampiamente quella che molti giuslavoristi intendevano e intendono come "linea *Maginot*" nel rapporto tra i livelli contrattuali, per motivazioni evidentemente più di carattere politico-sindacale che strettamente giuridico.

### **1.2.2. L'intervento del legislatore con l'art. 8 l. n. 148/2011.**

Intitolata al sostegno alla contrattazione collettiva di prossimità (Grandi 1982), la norma sembra ulteriormente approfondire il divario tra un diritto del lavoro e sindacale "prima" e "dopo". L'art. 8, sostituisce al tradizionale meccanismo di inderogabilità con efficacia sostitutiva un meccanismo incentrato sulla norma semi-imperativa, derogabile cioè da altra fonte espressamente indicata dalla prima. Ma si tratta di una tecnica che non costituisce evidentemente una novità.

Il punto è che, contrariamente a quanto da molti ritenuto, non si tratta a nostro avviso di una norma del tutto slegata da quanto disposto dall'accordo interconfederale del giugno 2011, sopra richiamato, sebbene la volontà di delimitare spazi già aperti è emersa in tutta la sua forza nell'accordo che le parti hanno voluto raggiungere il successivo 21 settembre 2011, teso ad impedire fughe in avanti nel senso della citata aziendalizzazione delle relazioni sindacali da parte di alcune categorie piuttosto che di altre. Quanto alle materie di possibile deroga

da parte della contrattazione aziendale (e territoriale, nei limiti in cui essa potrà essere praticata), il novero appare *prima facie* più ampio di quanto previsto nell'accordo di giugno. Ma in verità mentre l'accordo contempla l'intero arco "costituzionale" delle regole dei rapporti di lavoro subordinato, l'art. 8, in fondo (!), incontra limiti espliciti e impliciti che il legislatore ha voluto introdurre, in seconda battuta, proprio per parare eccezioni di incostituzionalità.

## **2. Partecipazione ai risultati economici, legge, contrattazione collettiva: quale rapporto?**

Il quadro appare così sinteticamente delineato: scarsa effettività delle previsioni degli accordi interconfederali, del 1993 e poi del 2011, che pure spingono molto sul pedale della retribuzione variabile; scarso successo, in termini di promozione di un clima aziendale partecipativo, da parte dei citati istituti di partecipazione finanziari, se si eccettuano rari casi di azionariato fondamentalmente "imposto" e una costante attenzione per strumenti più informativi che partecipativi, secondo una oramai nota tradizione italiana (Perulli 1991); e dall'altro versante, quello delle pubbliche amministrazioni, una situazione contraria e paradossale per la quale gli istituti sindacali in genere e partecipativi in specie riuscivano a creare un *mostrum* affrontato direttamente ma con armi spuntate e piglio eccessivo dal legislatore (Zilio Grandi 2010).

A questo punto va descritto un particolare fenomeno, per il quale mentre da un lato al centro del sistema contrattuale si continua ad incentivare la stipulazione di accordi aziendali di produttività, e dunque redistributivi di risorse economiche, dall'altro versante, o meglio nella concretezza della contrattazione aziendale i temi mutano radicalmente. Utilizzando una nota espressione si potrebbe parlare di una contrattazione aziendale continua "gestionale", ove il termine evidentemente si confronta con uno stato di crisi economico-finanziaria che sterilizza lo schema oramai tralazio per il quale a livello decentrato si contratta appunto la produttività.

Certo, il problema è dato anche dalla scarsa conoscenza e conoscibilità del materiale contrattuale, questione questa che si è riproposta di recente in modo

quasi comico per quanto attiene ai contratti di prossimità ai sensi dell'art. 8 l. n. 148/2011: comico perché testimone della ipocrisia per la quale le parti sociali, da un lato e dall'altro, preferiscono non far emergere il raggiungimento di accordi derogatori del contratto collettivo nazionale di lavoro che, "sostanzialmente", si muovono nel solco del citato art. 8, pur formalmente mai richiamato.

Un'indagine di Confindustria sul mercato del lavoro del 2010, evidenzia che il 27,8% (9,9% nel 1995/96, Fonte Istat 2000) delle imprese associate (che occupavano il 65,2% dell'intera forza lavoro totale alle dipendenze) ha applicato un contratto aziendale con contenuti economici, testimoniando una maggiore diffusione nelle imprese più grandi. Nell'industria, in particolare, la quota di imprese con contratto aziendale passa dal 16,5% tra le aziende fino a 15 addetti al 41,4% tra quelle medie, raggiungendo il 79,8% tra quelle con più di 100 addetti<sup>1</sup>.

Studi ancora più recenti (dati provvisori Istat 2015), ci parlano della presenza di un *contratto collettivo di secondo livello* nel 15,8 - o 29 - % delle imprese con più di 10 dipendenti, sino ad arrivare al 65,6% nelle imprese con più di 500 dipendenti, con non del tutto ovvie differenze territoriali, di settore e di Ccnl nazionale applicabile (nel 77% dei casi sulla gestione delle crisi aziendali).

E tuttavia con ampi spazi di *contrattazione integrativa individuale* (40% del totale), ciò che confermerà parte delle conclusioni; ciò a fronte di un tasso medio di sindacalizzazione del 31,6% e di Rsa/Rsu presenti nel 12% delle imprese

Sembrerebbe dunque, in definitiva, la classica ipotesi del "tanto rumore per nulla"! Anche perché nel frattempo autori stranieri (Driffill 2006) concludevano circa l'inesistenza di *un modello contrattuale virtuoso* (Pellegrini 2015, [www.ildiariodellavoro.it](http://www.ildiariodellavoro.it); sul punto v. già Zilio Grandi 2003, pp. 823-ss.).

Ciò nonostante, i recenti accordi interconfederali, separati o meno, hanno insistito sulla tematica della retribuzione della produttività, se non del solo valore della produttività, come ha fatto l'accordo ad essa dedicato del 16 dicembre 2012. E la delega della legge n. 92/2012, sui temi della partecipazione, è stata bellamente ignorata a lasciata scadere.

Il più recente, del 24 aprile 2013, conferma infatti l'interesse alla detassazione dei premi di produttività ma anche e soprattutto alla efficacia degli accordi collettivi aziendali, sulla base di accordi quadro, territoriali, dei quali è predisposto un modello. Al di là della questione concreta retributiva e fiscale, l'accordo si fa apprezzare perché contrariamente a quanto emerso sopra esplicita una "confessione" circa il "carattere cedevole" dei Ccnl "rispetto ad eventuali e specifiche intese aziendali o pluriaziendali": ovvero quanto previsto non solo dal citato Accordo del 2011 ma da quanto "sostanzialmente" confermato nell'art. 8 l. n. 148 del medesimo anno.

Infine, l'ultima parola è dettata, sempre dalle parti sociali, con riguardo al tema critico della rappresentatività. Si è già parlato di pragmaticità del medesimo, ma certo considerazioni diverse non se ne possono fare, almeno a caldo, considerato che si tratta dell'ennesimo e in fondo ripetitivo accordo tra le maggiori confederazioni, da un lato e dall'altro; un accordo che dovrebbe fare da viatico per una ridefinizione "autonoma" conclusiva delle regole della rappresentanza sindacale per tutti i settori, a fronte di diverse e opposte richieste circa un intervento legislativo in materia.

Insomma, l'art. 39 Cost., cc. 2-4, sembra continuare ad essere ignorato, ma allo stesso tempo si rifugge come la peste una qualsiasi, e diversa, forma di regolazione eteronoma dei meccanismi contrattuali collettivi. E così mentre noi continueremo a dibatterci tra retribuzione di (una scarsa) produttività, efficacia soggettiva del contratto collettivo, e conseguente efficacia cogente delle clausole di tregua e di rinvio, il treno della globalizzazione continuerà a correre. E il nostro sistema di relazioni sindacali, insieme al famigerato sistema paese, continuerà inesorabilmente ad invecchiare, insieme ai lavoratori o meglio ai potenziali lavoratori. Come quei matrimoni ove ormai si guarda solo e sempre indietro.

## **Parte seconda**

### **1. La struttura della contrattazione collettiva: ieri, oggi e domani.**

In proposito, ebbi la fortuna di leggere un saggio di Riccardo Del Punta (1990), che proprio questo tema, ancora oggi fondamentale, affrontava in modo

definitivo. In esso veniva ripercorsa efficacemente la storia “giuridica” del rapporto suddetto, ma soprattutto si analizzavano dottrina e giurisprudenza che erano, nel frattempo, giunte a soluzioni che, oggi, paradossalmente, risultano da più parti rigettate: una fra tutte quella per la quale, in linea generale, il contratto collettivo aziendale potesse “derogare” al contratto collettivo, l’allora ancor più enfatizzato “Ccnl”, sulla base di una sorta di combinato-disposto dei criteri, appunto, della posteriorità nel tempo e, innovativamente, della specialità del primo rispetto al secondo (F. Carinci, R. De Luca Tamajo, P. Tosi e T. Treu, 1995, e G. Ghezzi e U. Romagnoli, 1997; M. Persiani, 2014; G. Pera 1988; G. Giugni, 2010, ove la materia è, direi ovviamente, trattata con maggiore ampiezza e profondità; più di recente, A. Lassandari 2012, 459 ss., nonché, *amplius*, Id., 2003; G. Santoro Passarelli 2015; M. Biasi, 2014, 343 ss. ove emergono, appunto, i possibili sviluppi in senso partecipativo in ambito anche e soprattutto a livello decentrato). Tale ricostruzione si fondava tuttavia sull’assioma, di natura economica, politica e sociale del tempo, secondo il quale, nell’ordine tradizionale delle fonti in materia di lavoro, e delle fonti in generale, era comunque presupposta la progressione dei trattamenti normativi ed economici per i lavoratori, principio al quale non sfuggiva, ovviamente, il livello aziendale di contrattazione collettiva.

Di lì a poco tale ordine sarebbe entrato in crisi, esattamente per gli stessi motivi, di sostenibilità economica, che lo avevano sostenuto.

In ogni caso, la questione della deroga della contrattazione e del contratto aziendale rispetto al *totem* nazionale poteva porsi, sul piano delle relazioni industriali, nel senso che talune grandi imprese (tra cui, guarda un po’, la Fiat) si ponevano come “modello” per il successivo sviluppo della contrattazione collettiva e del contratto nazionale, quanto a contenuti normativi, ma ancor più per la struttura delle relazioni sindacali, nella c.d. Parte prima, con specifico riguardo, nel caso, al settore metalmeccanico.

Insomma, come ben attestato dagli studi di relazioni industriali, il pendolo dei livelli contrattuali ha subito, nel corso del tempo, diverse oscillazioni, nel senso



della prevalenza o, meglio, prevalenza politico-sindacale dell'uno o dell'altro. Eppure, il problema giuridico sotteso rimane ancora lo stesso, ovvero se e fino a che punto un contratto collettivo successivo può derogare al precedente.

## **2. Un possibile significato di partecipazione: la bilateralità dopo la legge n. 92/ 2012 e dopo il Jobs Act**

*Last but not least*, la bilateralità sembra riproposta anche nella recente, ed ennesima, riforma della materia. Ad una prima lettura, pure tentata con grande coraggio da parte della dottrina, si ricava una situazione normativa a dir poco caotica. Le disposizioni del recentissimo decreto, in una con quelle precedenti della legge n. 92/2012, lasciano spazio in effetti a ricostruzioni di difficile comprensione anche a chi della materia si occupa da tempo. Se è vero che è possibile ripartire i fondi di solidarietà su quattro schemi, ciò non toglie che l'insieme delle regole, pur con significative aperture ad esigenze conclamate, contenute nel d.lgs. n. 148/2015 forse pongono più problemi di quanti ne risolvono, confermando la tendenza del legislatore a stratificare senza mai semplificare procedure e norme.

Ma ancora più in generale occorre segnalare come confuso risulti il perseguimento delle oramai mitizzate politiche attive del lavoro, rimandate ad un organismo di nuova e ambigua configurazione (Agenzia nazionale per l'occupazione), posto che occorrerà coordinare non solo queste ultime ma anche il rinnovato quadro degli ammortizzatori sociali.

Ma in questa sede ci pare invece essenziale seguire, per quanto riferito nella prima parte di questo scritto, una diversa logica, incentrata sul "senso" di simili previsioni, o ancor più sulla rispondenza di una legislazione sui fondi bilaterali rispetto ai problemi effettivi del sostegno al reddito dei lavoratori dei settori non coperti dalla tutela obbligatoria rinvenibile costituzionalmente nell'art. 38 Cost.

Proprio qui sta, a nostro avviso, il punto fondamentale di una discussione che non può essere esclusivamente "burocratico-amministrativa", ma, necessariamente deve restituire un senso più ampio alle recenti previsioni.

E' evidente che la *ratio* di questi interventi insiste sulla verificata incapacità di un sistema di *welfare* in smobilitazione di rispondere alle esigenze sottese e altresì a precedenti esperienze di bilateralità in materia. Ma si tratta di un passaggio ulteriore rispetto a quanto avvenuto e ricordato nelle pagine precedenti con riguardo a specifici settori e categorie. Mentre lì, come detto, la bilateralità e gli strumenti di sostegno al reddito trovavano linfa e regole nelle stesse (e nelle sole) previsioni contrattuali collettive, qui è lo stesso legislatore a spingere, per così dire a convogliare verso alcuni modelli predeterminati e non solo privatistici, la medesima bilateralità.

In una parola non interessano qui le singole previsioni legislative, sulle quali, lo si ripete, finiremo comunque per arenarci, se già non è avvenuto, ma comprendere se e quanto un nuovo sistema di sostegno al reddito diverso da quello tradizionale, sia esso integrativo o, ciò che rileva maggiormente, sostitutivo possa concretamente affermarsi, nell'ambito dei vigenti principi costituzionali e delle effettive scelte di politica del diritto

D'altro canto non siamo convinti, nonostante opinioni contrarie, che i fondi di cui si discute debbano essere considerati all'interno della previsione costituzionale di cui all'art. 38 Cost.; ciò che, inoltre, coinvolgerebbe evidentemente il rapporto tra tale norma e il principio di cui all'art. 39 Cost., di libertà sindacale.

L'art. 38, come ci ha ricordato Franco Liso più volte, non pre-sceglie tra intervento pubblico e privato, e in questo senso dunque devono essere riguardate le disposizioni della legge n. 92/2012 e quelle di conferma di tale impostazione del d.lgs. 148/2015. E seguendo parzialmente altra parte della dottrina, non si può che ritenere tali norme promozionali o al limite sperimentali più che obbligatorie.

Allo stesso modo, peraltro, deve essere affrontata la questione, pure rilevante, relativa alla conformità di sistemi di sostegno al reddito non pubblici ma in qualche misura resi "obbligatori", e dunque in spregio al principio di libertà sindacale di cui all'ar. 39, c. 1, Cost.: l'art. 3 della legge n. 92/2012 non impone la costituzione di fondi di solidarietà ma semplicemente ne regola l'adattamento al

nuovo contesto normativo. E ciò avviene tanto nel 2012 quanto, seppure con risvolti forse più problematici in termini applicativi, nel 2015.

### **2.1. La bilateralità come metodo o come strumento di sostegno al reddito?**

Alla luce di quanto anticipato, appare chiaro come nelle ipotesi legislative prese in considerazione lo stesso termine, bilateralità o bilateralismo, possa essere inteso sotto un duplice profilo: appunto metodo (seppure parziale) proprio delle relazioni sindacali, ovvero strumento utile a supplire, in una sorta di sussidiarietà orizzontale alle lacune o alle incapacità finanziarie del sistema pubblico previdenziale.

In entrambi i casi la materia risulta particolarmente sensibile. Nella prima ipotesi, perché è necessario coordinare lo sviluppo di un sistema bilaterale con il coesistente e parallelo sistema contrattuale, evitando contrapposizioni e sovrapposizioni, come ampiamente richiesto da buona parte della dottrina.

In questo senso la bilateralità trasmuta da fenomeno eventuale e meramente contrattuale-collettivo a istituto pienamente normato, sin troppo potremmo dire, fondamentalmente con obiettivi economici, e dante luogo a interpretazioni talmente complesse e progressive da rendere ardua la sua implementazione e infine il raggiungimento delle esigenze di tutela sottese.

### **3. Bilateralità territoriale e decentramento della contrattazione collettiva: tutto si tiene!**

A quanto appena riferito, per concludere, è evidente, e ne è testimonianza la pressochè unanime dottrina, uno spostamento delle relazioni sindacali verso l'impresa o, comunque, il territorio. Se così è, ci pare che anche quanto emerso sopra confermi questa tendenza anche per quanto attiene alla sempre più necessaria previsione di legge di ammortizzatori sociali non tradizionali. Essi, lo si è detto, non trovano più, o non hanno mai trovato spazio e economie a livello statale, e si sono dunque sviluppate, parallelamente, in ambito territoriale e/o settoriale.

A sua volta lo strumento della contrattazione collettiva, come emerge anche solo da uno sguardo distratto agli ultimi 25 anni di accordi interconfederali e da ultimo anche da taluni provvedimenti di legge (*in primis* la l. n. 148/2011 e ora l'intero assetto contenuto nel Jobs Act), tende a “decentrarsi” e a “concentrarsi”. Ne sono esempio i sistemi contrattuali delle imprese multinazionali ma, sul versante esattamente opposto, i tentativi di welfare aziendale su base distrettuale/territoriale.

Insomma, a chi dovesse raffrontare ciò che accade nella periferia degli ammortizzatori sociali così come in quella della negoziazione collettiva, l'impero, il centro, sembrerebbe sempre più lontano.

### **Possibili conclusioni: partecipazione e modello di impresa**

Come noto sono stati presentati parecchi progetti di legge in materia di partecipazione (Castro 2008, Treu 2008, Bonfrisco e Casoli 2009, Adragna 2009, Ichino 2009, tutti in [www://http://www.pietroichino.it/?p=2981](http://www.pietroichino.it/?p=2981)).

Su di essi non si può che rinviare al dibattito, invero non particolarmente ampio (riassuntivamente Biasi 2016) , ad esito del quale, e considerato il fallimento della traccia più recente aperta dalla riforma Fornero (l. 92/2012), non si può che essere pessimisti: sia che si parli di partecipazione strategica o organizzativa, volontaria o obbligatoria, invero, non pare il clima politico sindacale favorisca una loro affermazione. O meglio, sebbene si sia detto che appare ben avviata una via partecipativa all'impresa, anche su fondamenti normativi, seppure non attuati dal legislatore delegato di cui alla citata l. delega 92/2012 (M. Biasi, 2014, 337 ss.), ciò che in definitiva emerge è ancora una volta un brusco *stop* a tali prospettive.

Ciò su cui si intende qui insistere, invece, riguarda un diverso modo di decrittare il termine partecipazione: non tanto e non solo traendo alcuni elementi, e solo alcuni, dal sistema tedesco, adattato alle evidenti modifiche del sistema contrattuale italiano, e dunque verso un tendenziale decentramento; in ragione del quale sarebbe il contratto aziendale lo strumento partecipativo, con tutti i

limiti che tale prospettiva pone.

In altre parole se è vero che anche nel nostro paese si afferma un nuovo rapporto tra contratto nazionale e contratto aziendale, è vero anche che ciò non significhi automaticamente una virata verso rapporti partecipativi all'interno delle imprese; Non a caso la dottrina che si è occupata ampiamente del tema, sia in ambito italiano che comparato (M.Biasi, 2014., ma anche 2015), segnala come la partecipazione in salsa italiana sia ben altro da quella istituzionale tedesca, sotto la scure dei veti reciproci delle parti sociali ad un intervento legislativo che non fosse *soft*, come è stato; e anzi sostanzialmente pari ad un vuoto d'aria. Come d'altra parte ci si poteva aspettare in un sistema di relazioni industriali fondato sul volontarismo e, al massimo, sulla prevenzione del conflitto, anche qui in chiave volontaristica.

E allora trova conferma l'ipotesi ricostruttiva di cui sopra, ovvero quella per la quale dovrebbe essere la negoziazione collettiva aziendale a svolgere il ruolo di cavallo di Troia, per concretizzare un almeno parziale sistema partecipativo nel nostro paese.

Tuttavia, il ragionamento conclusivo che si vuole qui fare è ancora diverso, e in qualche misura accennato in recenti contributi (Biasi 2016, cit.; ma v. già Zilio Grandi 2007). Partendo da esperienze che traggono linfa (e vitale) nello stesso tessuto produttivo nel nostro paese si rilancia qui, in una prospettiva costruttiva e certo non demonizzante, la tensione alla collaborazione all'interno dei luoghi di lavoro, quasi oltre la linea di demarcazione (o soglia; Perulli 2016) subordinazione/autonomia. Ben oltre dunque la partecipazione c.d. "esterna" magari mediata dalla retribuzione di produttività, o per meglio dire dalla ricerca di una maggiore produttività, di cui sono testimoni almeno tre accordi interconfederali, peraltro un po' ripetitivi.

Ci riferiamo al *lavoro autonomo* (senza aggettivi), ad una *impresa collaborativa*, e in definitiva al *lavoro artigiano* (su cui rinvio ampiamente alle splendide pagine di Paolo Fergola, *Il lavoro nell'artigianato*, Milano, F. Angeli 1992) , di recente rivitalizzato come campo di sperimentazione per la rinascita del lavoro

manfatturiero anche in un contesto segnato da internazionalizzazione, digitalizzazione, nuove forme aggregative di impresa, innovative forme di organizzazione del lavoro e, in definitiva, da una sconvolgente crisi economico-finanziaria (S. Micelli, 2016).

### **Riferimenti bibliografici:**

Alaimo A. (2014), *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, 219/2014.

Anastasia B. - Micelli S. - Romano L. - Rullani E. (1996), *Sei tesi sul post-fordismo*, Venezia, Istituto Gramsci Veneto, *mimeo*.

Baglioni G. (1995), *Democrazia impossibile?*, Il Mulino, Bologna.

Biasi M. (2013), *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzione e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea, Milano.

Biasi M. (2014), *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in RIDL, I, 337 ss.

Biasi M. (2015), *Cornici generali di una riforma per rafforzare la partecipazione*, *Quaderni di Rassegna sindacale*.

Carinci F. (2011), *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT - 133/2011.

Carinci F , De Luca Tamajo R., Tosi T., e Treu T. (1995), *Diritto sindacale*, Utet, Torino.

Carinci M.T. (2012), *Relazione alle Giornate di studio Aidlass di Pisa, maggio 2012, Il rapporto di lavoro al tempo della crisi*.

D'Antona M. (1994), *Il protocollo sul costo del lavoro e l'autunno freddo dell'occupazione*, in RIDL, I, 411 ss., ora in *Opere, II, Milano, 2000, 360*.

Del Punta R. (1990), *Il contratto collettivo aziendale*, in M. D'Antona (a cura di), *Lezioni di diritto sindacale*, Napoli, 281, e già in RIDL, 1989, I, 284 ss.

Driffill J. (2006), *The Centralization of Wage Bargaining Revisited. What have*

*we learned?*, in *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 44: 731–756.

Esposito M., Gentile G. (2009), *Costo del lavoro, competitività delle imprese e nuova struttura della contrattazione collettiva*, in *Dir. Lav. Merc.*, 2, p. 273 ss.

Fabbri R. (2003), *Il premio di risultato: alcune caratteristiche istituzionali*, Paper, Dip. Economia, Univ. Ferrara, in [mrp.economia.unife.it/pubblicazioni](http://mrp.economia.unife.it/pubblicazioni), (<http://www.deit.economia.unife.it>).

Ghezzi G., Romagnoli U. (1997), *Diritto sindacale*, Zanichelli, Bologna.

G. Giugni (2010), *Diritto sindacale*, Cacucci, Bari.

Grandi M. (1982), *Il rapporto tra contratti collettivi di diverso livello*, in AA. VV., *Rapporti tra contratti collettivi di diverso livello. Atti delle Giornate di studio di Arezzo del 15-16 maggio 1981*, Milano, 1982.

Lassandari A. (2012), *Rapporti tra contratti collettivi*, in *Diritto del lavoro*, Commentario diretto da F. Carinci, Vol. I, *Le fonti. Il diritto sindacale*, a cura di C. Zoli, 459 ss.

Lassandari A. (2003), *La contrattazione e il contratto collettivo aziendale*, Ediesse, Roma.

Micelli S. (2016), *Fare è innovare, Il nuovo lavoro artigiano*, Il Mulino, Bologna.

Pera G. (1988), *Diritto del lavoro*, Cedam, Padova.

Persiani M. (2014), *Diritto sindacale*, Cedam, Padova.

Perulli A. (1991), *I diritti di informazione*, Torino, Giappichelli.

Perulli A. (2015), *Costanti e varianti in tema di subordinazione e autonomia in LAVORO E DIRITTO*, vol. 2, pp. 259-283.

Santoro Passarelli G. (2015), *Il contratto aziendale in deroga*, in WP “Massimo D’Antona”.IT, 254/2015.

Tencati A. (2013), *Impresa più società: solo la collaborazione salverà l’economia*, in *Lecture, Corriere della Sera*, 2 giugno 2013, p. 4.

Treu T. (1994), *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura*

*della retribuzione*, in DLRI, 1994.

Zilio Grandi (1996), *La retribuzione, Fonti struttura funzioni*, Jovene, Napoli.

Zilio Grandi (2003,) *Spunti sui modelli relazionali tra Stato, Sindacato e Imprese negli stati membri e nell'Unione Europea* in RGL, vol. 4, pp. 823-ss.

Zilio Grandi G. (2010), *Controlli e contrattazione integrativa* in F. Carinci, S. Mainardi, *La riforma del lavoro pubblico*, Ipsoa, Milano, pp. 1-ss.

Zilio Grandi G. (2013), *La retribuzione collegata alla produttività individuale: quadro di riferimento e impatto dell'accordo sui livelli retributivi*, in DML, 2/2013.

## **II - Scenari della partecipazione**

*Salvo Leonardi – Fondazione Di Vittorio*

1. Il dibattito italiano sulla partecipazione registra ormai da decenni un andamento carsico. Oltre alla riflessione accademica e sindacale, non vi è stata praticamente legislatura nella quale non siano stati depositati e dibattuti progetti di legge in materia, salvo poi – ahinoi – essere stati tutti accantonati o abortiti. Questo andamento carsico vive ora una fase di riemersione, indotto da almeno quattro fattori:
  - 1) la crisi del nostro modello, con l'esigenza, sempre più avvertita e diffusa, di rifondarlo su basi normativamente più solide di quanto finora non abbia fatto l'impiego, pressoché esclusivo, dell'autonomia collettiva;
  - 2) la necessità di adeguare le relazioni industriali ai mutamenti produttivi di questi anni,
  - 3) le prospettive offerte dalla comparazione internazionale, segnate dalle buone performances di un sistema fortemente partecipativo come quello tedesco;
  - 4) il superamento di talune riluttanze che, per decenni, avevano ostruito significativi progressi, fra veti incrociati, di metodo e/o contenuti

Vi sarebbe dunque un clima diverso che in passato, attestato da alcuni



provvedimenti normativi, progetti di legge e documenti sindacali unitari, a vario titolo mossi da una comune percezione e sensibilità: sulla partecipazione dei lavoratori l'Italia è in ritardo, ed è anche a causa di ciò che il suo tessuto produttivo stenta a tenere il passo con le sfide globali.

Uno slancio che si innesta in una fase epocale di trasformazioni, generatrice di nuove ambivalenze e polarizzazioni nel mondo del lavoro, intorno alle quali torna di grande attualità un confronto che – fra pessimisti e ottimisti, apocalittici e integrati – ha attraversato il dibattito sociologico novecentesco, relativamente al taylor-fordismo, e che ora si ripropone intorno al post-fordismo, al WCM, alle prospettive della *digital economy* e della “nuova rivoluzione delle macchine”

Con lessico d'antan, si potrebbe dire che ogni sviluppo dei *mezzi produttivi* si riverbera inevitabilmente sulla natura dei *rapporti di produzione*; invocandone un tempestivo adattamento funzionale, in una dialettica costante fra esigenze proprietarie e manageriali di valorizzazione, e desiderio di autonomia e partecipazione da parte del mondo del lavoro.

La teoria della “varietà dei capitalismi” ha indagato i nessi fra istituzioni regolative e stili manageriali, enfatizzandone i tratti singolarmente distintivi e le risposte diversamente adattive, laddove altri intravedono una “convergenza neoliberista”, dettata dal comune impulso della competizione globale e attestata dall'aumento generalizzato delle diseguaglianze, dalla crisi concomitante del diritto del lavoro, della membership sindacale e ora della contrattazione multi-datoriale. Il dibattito è aperto e interessa molto da vicino le cose di cui discutiamo oggi.

1. Parlare di partecipazione richiede di calare la teoria dell'impresa e del lavoro nel contesto storico che stiamo vivendo. Se mai vi è un'epoca nella quale il tema della partecipazione e della democrazia appare quanto mai cruciale e ineludibile, ad ogni livello e ambito – compresi quelli economici e industriali –, questa è proprio la nostra. Del resto, mai come oggi l'evocazione della democrazia e della partecipazione ha goduto di una fortuna tanto universale e incontrastata. Si pensi ad alcune riflessioni sulla

democrazia telematica e “in-diretta”, nell’epoca del web. E tuttavia, mai come da molto tempo a questa parte, l’obiettivo di un’autentica partecipazione, di un’autentica democrazia, sembra essere divenuto tanto arduo e sfuggente, esposto com’è ovunque al pericolo di derive oligarchiche e requisizioni tecnocratiche. La letteratura internazionale prolifera di testi dedicati alla “post-democrazia” (Crouch, Streeck) e negli studi di *comparative political economy* torna a porsi – come negli anni ’30 – il problema del rapporto fra democrazia e capitalismo, fra modelli di democrazia e modelli di capitalismo (“Stato e mercato”, n. 2/16).

Da Weimer in poi, il nesso fra democrazia politica e democrazia economia – d’ora in poi suggellato a livello costituzionale – si era spinto in Europa sino a prefigurare uno scenario in base al quale la democrazia addomesticava il capitalismo, evolvendosi ed inverandosi nella sfera economica e industriale. La storia post-bellica dello *stato sociale di diritto, dell’economia sociale di mercato*, è stata essenzialmente questa “quadratura del cerchio”: la *cittadinanza* non si limita ai diritti civili e politici, ma si propaga nella cruciale sfera economica e sociale, nel luogo di lavoro, a lungo vera e propria zona franca del diritto. L’assunto di base era che tanto l’*impresa* quanto il *mercato* – oltre a non auto-regolarsi affatto sul terreno della concorrenza e dello sviluppo – fossero luoghi strutturalmente inadeguati a garantire una effettiva e socialmente equa partecipazione dei lavoratori alla produzione e alla distribuzione della ricchezza (art. 3 Cost.). Entro la cornice unitaria dello Stato nazionale, impresa e concorrenza divengono soggetti a forme politiche di controllo: dall’alto, attraverso la programmazione e l’intervento pubblico (democrazia economica); dal basso, con strumenti di partecipazione e controllo dei lavoratori nell’impresa (democrazia industriale). Sindacati e partiti di massa (corpi intermedi) sono stati la cerniera che garantiva questo raccordo e progetto.

Oggi tutto questo sembra profondamente compromesso. La crisi della democrazia politica si manifesta come crisi della democrazia economica e industriale, e viceversa. Un eccesso di diseguaglianza, in particolare, si ripercuote inevitabilmente sulla qualità sostanziale della democrazia, erosa e requisita del

famigerato “1%”, teorizzato nei best seller di Stiglitz e Piketty.

Fra globalizzazione e nuovi paradigmi produttivi, dilatazione dello spazio e contrazione del tempo, le leve del comando si emancipano dalle sedi e dalle procedure canoniche della democrazia. Cosicché alle istituzioni della rappresentanza politica e a quelle dell'autonomia collettiva non restano che poteri esecutivi e adattivi. Al più *problem solving*, sempre meno *problem setting*. Da ultimo, ne ragionava Cacciari, a proposito del decisionismo imperante in politica; allergico alle complessità procedurali della democrazia, laddove Cella, in un suo recente intervento, sottolinea come economisti e aziende considerino oggi la contrattazione multidatoriale come una “tassa” sulla competizione, una interferenza nociva anche rispetto alla vecchia funzione di calmierare la concorrenza fra imprese.

La crisi a cui siamo giunti dovrebbe invece indurci a ritornare sulle inadeguatezze strutturali dell'impresa e del mercato, della teoria ordo-liberistica della concorrenza, recuperando la funzione sociale di entrambi, e marcando così un nuovo bisogno di democrazia economica e industriale.

1. La partecipazione è un concetto polisemico, in nome del quale si possono dissimulare progetti sociali e politici molto diversi. Ad essa si sono ispirati più o meno tutti: il movimento operaio socialista, la dottrina sociale della chiesa, i teorici fascisti del corporativismo, le scuole di HRM. Essa rappresenta una tecnica normativa di condizionamento procedurale dei processi decisionali dell'impresa, che va dall'informazione, alla consultazione, alla codeterminazione, alla cogestione. Su questa scala d'intensità e co-responsabilizzazione vi è una soluzione di continuità. I diritti del primo tipo (I&C) possono evolvere verso esiti tipicamente contrattuali (come nel modello italiano) o piuttosto codecisionali (come nel caso tedesco o svedese). Ma senza l'uno o l'altro approdo si rimane in mezzo al guado, esercizio di stile, come sanno per esperienza molti delegati dei CAE.

Parlare di partecipazione dei lavoratori richiede di chiarire bene i suoi profili

formali e reali, in relazione a: a) la classe decisionale sui cui incide, b) al livello (corporate; gruppo; reparto), c) al grado di formalizzazione con essa si rende esigibile, tempestiva e giustiziabile. Dunque effettiva.

Ragionando per idealtipi, si ha un modello *forte* di partecipazione quando vengono formalizzati per legge diritti di codeterminazione o cogestione, in grado di incidere a livello e sulla classe decisionale strategica. Un modello *debole*, in caso di partecipazione volontaristica, a livelli e su classi decisionali di rilevanza non strategica. Il modello nordico sarebbe considerato un modello forte; quello italiano (o anche inglese) un modello debole.

Nel sistema italiano il tema della partecipazione rappresenta un antico oggetto di confronto e di proposte. Malgrado vi sia una specifica previsione nella Carta del 1948, le realizzazioni concrete sono rimaste in questi decenni molto contenute. Per motivi che non abbiamo il tempo di affrontare, ma che in definitiva attengono alla natura del capitalismo italiano, l'art. 46 rimasta "la norma più trascurata dell'impianto costituzionale" (Napoli). Il modello italiano si è basato essenzialmente sulla contrattazione collettiva, con una netta separazione di poteri e responsabilità fra proprietà/management da una parte e lavoro e sindacato dall'altra. "Partecipazione conflittuale" (Baglioni), con un elevato tasso di informalità e l'esclusione di qualunque forma di partecipazione societaria, azionaria o finanziaria.

In questi ultimi vent'anni l'esperienza più originale e significativa di partecipazione è stata probabilmente la bilateralità, uno strumento di democrazia economica, più che industriale, esterna ai luoghi di lavoro, con cui le parti sociali concorrono alla cogestione di quote crescenti del welfare.

Il legislatore comunitario ha molto influito sul quadro nazionale dei diritti partecipativi sin da quando, a metà degli anni '70, varò alcune direttive in materia di licenziamenti collettivi, trasferimenti di impresa, salute e sicurezza, attribuendo un ruolo importante al confronto sindacale. Forte di un patrimonio costituzionale comune, la partecipazione è entrata a far parte del c.d. *modello sociale europeo*, sino ad ottenere un riconoscimento quale parte integrante del

Trattato di Lisbona, insieme al diritto di contrattazione collettiva e sciopero. Fino a quando la nuova governance europea e la giurisprudenza della Corte di giustizia, hanno iniziato a prenderli espressamente di mira.

Nel 2007 abbiamo recepito la direttiva quadro sui diritti di informazione e consultazione, scegliendo soglie troppo alte e sanzioni troppo basse, per sperare di fare quel salto evolutivo verso la “partecipazione incisiva”, di cui pure avremmo tanto bisogno.

Fra gli interventi più necessari vi sono quelli che hanno riguardato la sfera del coinvolgimento e della partecipazione nell'impresa di dimensioni comunitarie. Segnatamente, CAE e Statuto della Società Europea. Grazie ai primi, è stato possibile costituire una vasta infrastruttura di attori e sedi in cui esercitare diritti di informazione e consultazione a livello transnazionale. Ciò nondimeno, i limiti fin qui incontrati sono seri e sintomatici. A distanza di 20 anni, solo un terzo delle MNC che ne avrebbero i requisiti, ha costituito un CAE. E quando quest'ultimo entra finalmente a regime, il risultato è non di rado deludente. “Too late; too little”, è il titolo di un'inchiesta appena pubblicata dalla CES. Sembra quasi di parlare delle nostre vecchie care “prime parti contrattuali”.

Quasi desolante, poi, il quadro in materia di SE: centinaia di scatole vuote (senza dipendenti), con sede nella Repubblica Ceca, per dissimulare fusioni che magari facciano eludere legislazioni incisive come quella tedesca. In Italia non si è fatto nemmeno un tentativo per promuovere una riforma del diritto societario, riconoscendo ai lavoratori il diritto di eleggere rappresentanti nel CdS.

1. Oggi una gran mole di studi dimostra come l'avvio di esperimenti partecipativi sia innanzitutto delle aziende. L'idea, enunciata nei documenti europei e nei trattati di HRM, è che il coinvolgimento dei lavoratori costituisce un fattore chiave per la competitività delle aziende. Le cause di questo rovesciamento di prospettiva vanno ricercate nel passaggio dal fordismo al post-fordismo. Per dirla in sintesi:

a) il *fordismo* “dis-integrava” il lavoratore nei suoi saperi e nel suo potere di controllo sulla prestazione ma, integrandolo in vasti aggregati proletari, ne

favoriva l'acquisizione di una coscienza di classe, con tutto quello che ne seguiva;

b) il *post-fordismo* fa esattamente l'opposto: integra e mobilita individualmente il lavoro, favorendo processi di parziale ricomposizione della prestazione, ma – dis-integrandolo nello spazio e nelle forme giuridiche – ne compromette legame solidale e potere sociale.

I due sistemi coesistono, in uno stesso settore e sin dentro lo stesso ambiente produttivo. C'è una parte qualificata che gode di modalità lavorative cognitivamente più ricche, con più autonomia e controllo, in ambienti nettamente più gradevoli. Bonazzi, teorico del capitale umano e sociale, la quantificava in un 10% nel ciclo dell'auto. Ma c'è una quota vasta e crescente che – nell'industria come nei servizi, nella subordinazione come nella parasubordinazione – svolge lavoretti con pochi diritti e scarsi salari, (*gig economy*), molto poco agili e “smart”, a scarso contenuto di autonomia, con saturazioni altissime, per via dell'obiettivo manageriale di eliminare tutte *non-added-value-activities*. Ti pago esattamente per il valore che crei; non un minuto di più. In officina, nella logistica, a Deliveroo o Foodora. E se sei autonomo; ti paghi le assicurazioni, il trasporto, la formazione continua.

Il *toyotismo*, la *lean production*, il WCM, incarnano questa ambivalenza e polarizzazione. Sistemi integrati della qualità, con l'obiettivo di un miglioramento continuo, incentrato sull'anticipazione e sull'auto-attivazione relazionale dei lavoratori. Su una “mobilitazione totale”, fisica e psicologica, delle capacità dei singoli. In quest'ottica di impronta manageriale, a nozioni come quella di *controllo operaio*, *codeterminazione* e *partecipazione*, si sostituisce quella di *involvement*, di *coinvolgimento collaborativo*. Sintomo semantico di quella che Caruso chiamerebbe “crisi di autonomia epistemologica del diritto del lavoro oggi”. Una partecipazione sempre più informale e diretta; non mediata dalla rappresentanza sindacale del delegato. In cui il sindacato o collabora alle condizioni produttivistiche che definisce l'azienda o è meglio che lo si metta da parte. Non è più questione di democrazia quanto di efficienza performativa. Una

gerarchia più appiattita coesiste con la partecipazione, intorno all'inedito ruolo dei team-leader; nuova cerniera in grado di saldare il comando discendente dei capi-reparti, e ascendente, dei vecchi delegati di gruppo omogeneo. La logica complessiva è quella di un "corporativismo competitivo", di cui l'aziendalizzazione e l'individualizzazione della contrattazione sono il risvolto, attraverso un sistema sempre più diversificato di incentivi (stabilità, salario variabile, welfare aziendale). Con riflessi che sfidano i principi costituzionali di uguaglianza e proporzionalità.

Il substrato ideologico di questo approccio consiste nell'assumere la tecnica e l'innovazione socio-organizzativa in termini neutrali. Qualcosa che ricompone ed armonizza a un livello superiore, nella comunità di lavoro, il tradizionale conflitto industriale. Una teoria dell'impresa che, in chiave "neo-monistica" (o "neo-feudale", Supiot), ribalta l'insegnamento pluralistico classico delle relazioni industriali.

Sono processi che non intaccano l'essenza della subordinazione del lavoro al potere direttivo e gerarchico dell'impresa (art. 2094 c.c.), ma ne modificano indubbiamente il come, nella prestazione, in termini di *individualizzazione* e introiezione emulativa dell'auto-disciplina. Una "biopolitica del lavoro" (Gallino) che nel caso delle nuove tecnologie digitali, prefigura una fusione dea lavoro e vita, subordinazione e autonomia, con ripercussioni giuridiche e sociali tutte da ripensare. Si pensi al tema della privacy e del controllo telematico, o a quello dell'orario e della retribuzione.

**5.** Esiste un modo per arginare questa tendenza? Se torniamo alla tipizzazione che suggerivo all'inizio – per classe e livello decisionale – io credo che la sfera strategica, nel cuore deliberativo dell'impresa di gruppo, è divenuta oggi del tutto inarrivabile per qualsiasi sistema partecipativo. A questo livello, la partecipazione intesa come capacità di incidere sulle scelte d'impresa, non è mai stata tanto scarsa. Il management locale è coinvolto a valle nelle scelte di quello centrale, che a sua volta risponde sempre più all'impazienza massimizzatrice degli azionisti. Il tutto, mentre il consumo detta i tempi alla produzione tramite il big data,

risalendo just-in-time la catena degli in-put, grazie anche a una logistica che nel frattempo diviene un nuovo snodo centrale nel ciclo della merce. La flessibilità, e il suo corollario contrattuale – la precarietà –, non sono elementi incidentali di questo sistema, ma elementi indispensabili. Con l’aporia di volere lavoratori che siano al contempo molto precari ma al contempo molto coinvolti.

Il potere diventa invisibile o irraggiungibile; si disloca ovunque, nella micro-fisica della nuova organizzazione del lavoro, e al contempo in nessun luogo, fra le scatole cinesi del controllo proprietario o della codatorialità, verso una “huberizzazione” crescente dei rapporti di lavoro. Una app sullo smartphone che smista comandi a lavoratori, fuori da ogni schema canonico subordinazione/autonomia. Ma se non si conosce la sede reale e il soggetto da cui promanano scelte e comandi, come si potrà sperare di poterle co-determinare sindacalmente?

Io credo che *Il genio non rientrerà più dentro la lampada*, anche se è indispensabile battersi per un’altra politica economica ed industriale (Mazuccato), per una finanza più sostenibile e trasparente, per una *corporate governance* più attenta agli stakeholders, per l’autogestione, quando gli imprenditori abbandonano il campo. Occorrerebbe recuperare uno spazio sovranazionale di indirizzo politico e di contrattazione, ma la cruda verità è che l’UE ha abdicato alla prima funzione, laddove in questa competizione globale vige sempre più il motto “mors tua - vita mea”: fra aziende di una stessa MNC, fra lavoratori di una stessa azienda, fra stabili e precari.

Che fare allora? Idealmente, sarebbe necessario varare subito una legislazione della partecipazione, in grado di formalizzare istituti e diritti che nella nostra prassi contrattuale si sono rivelati troppo facilmente eludibili. Nella migliore delle ipotesi, una legge sulla partecipazione societaria (DLM), sul modello di quella quasi-paritetica in Germania. L’Italia è del resto uno dei 9 paesi europei su 28 a non avere alcuna previsione a riguardo. La loro esistenza, in altre economie, ha favorito vie alte alla competizione globale, coniugando efficienza e coesione sociale. Ma contro questa possibilità militano, realisticamente, almeno due ostacoli:



- a) il clima storico e i rapporti di forza, in base al quale non si fa in Italia nel 2016, la legge che i tedeschi e scandinavi fecero nelle due stagioni apicali per la storia del M.O. novecentesco.
- b) le imprese italiane, che non cederanno di un millimetro sul primato esclusivo di accordi volontari, aprendo sulla partecipazione azionaria se serve a ricapitalizzare, ma mai su presenze nei vertici societari (e nessun governo, a quanto pare, ha voglia di rompere con le aziende su questo, come su altri punti)

Estromessi di fatto dalla possibilità di tornare a condizionare le scelte strategiche di una impresa che ha ormai messo al riparo, lontano, i suoi centri decisionali, ai sindacati restano tre sentieri: 1) quello *macro*, nella concertazione tripartita delle politiche economiche e industriali; 2) quello *meso*, della bilateralità, sul terreno sociale e del welfare contrattuale; 3) quello *micro*, aziendale, nella classe decisionale che classificavamo come “operativa”, relativa all’organizzazione del lavoro e all’anticipazione del cambiamento. Il Piano del lavoro della CGIL, la bilateralità contrattata e il documento intersindacale dello scorso gennaio, rappresentano al momento questi tre approcci.

Dunque l’impresa: oggi è divenuta molto potente al cospetto di lavoratori e sindacati. E tuttavia ha un paio di fragilità, proprio dove si espleta la sua forza più grande: la centralità del lavoro e della sua qualità quale fattore decisivo per la competizione. Nell’era del just-in-time e dello zero scorte, l’azienda non può correre il rischio di un arresto produttivo. Da qui l’enfasi sull’esigibilità e regolazione del conflitto, altrimenti inspiegabile, dato il suo calo generalizzato. Se il lavoro da vincolo è divenuto risorsa e driver del cambiamento, allora il sindacato può far fruttare negozialmente e in sede partecipativa, questo inedito potere di cui, quasi inavvertitamente, risulta dotato. Alleggerita dall’onere di recuperi inflattivi drammatici, la contrattazione potrebbe riqualificare il proprio ruolo sui temi dell’organizzazione del lavoro, della formazione continua, dell’innovazione di processo e di prodotto. Una via alta alla competitività. I delegati RSU, più adeguatamente formati, non dovranno farsi scalzare dai team-

leaders, riappropriandosi di una conoscenza dettagliata del ciclo lavoratori. Delle sue opportunità e delle sue fatiche. E giocare questo fabbisogno di rappresentanza nel confronto negoziato con l'azienda, facendo crescere la partecipazione come fine e come metodo normale di fare impresa, lavoro e sindacato nel XXI secolo.

### **III - Relazioni industriali e partecipazione di ambito territoriale: insegnamenti del modello Brenta**

*Luca Berretti – Università di Firenze*

Il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta si è dimostrato negli anni un modello produttivo dinamico, capace di adattarsi ai cambiamenti imposti dalla globalizzazione del mercato e dalla crescente pressione competitiva che ne è conseguita. Il contesto produttivo si discosta per alcuni aspetti dal modello distrettuale classico, differenziandosi per una maggiore presenza di imprese di medie dimensioni che configurano una organizzazione distrettuale basata sull'impresa rete localizzata (imprese di medie dimensioni che legano a loro altre imprese più piccole attraverso rapporti di committenza e subfornitura). Un elemento centrale da tenere in considerazione per articolare un ragionamento su quest'area è rappresentato dalla stabile tenuta occupazionale negli anni, a riconferma della già ricordata dinamicità e capacità di trovare risposte efficienti al cambiamento imposto da dinamiche spesso esogene.

In parte la stabilità occupazionale è da ricollegare a complesse variabili di tipo economico e organizzativo che non possono essere prese in considerazione in questo sintetico contributo. E' però molto evidente, sulla base delle numerose ricerche che hanno affrontato il tema, che un ruolo decisivo sia stato giocato in quest'area dal sistema locale di relazioni industriali presente. Oggi infatti possiamo vedere all'opera un sistema di relazioni industriali (una sorta di "modello", data la qualità raggiunta dagli scambi tra le parti) che si è stratificato nel tempo: la tradizione attuale è figlia di anni di rapporti stabili tra le parti, che hanno creato un clima di reciproca fiducia e un'attitudine al confronto e allo scambio. I rapporti alla base delle attuali relazioni industriali rappresentano

*l'humus* ideale sul quale si sono radicate esperienze di confronto importanti e per certi versi peculiari, come lo sviluppo di una contrattazione integrativa di secondo livello di carattere territoriale.

Buone relazioni industriali sono state indispensabili soprattutto per lo sviluppo di pratiche di partecipazione. Strumenti di partecipazione erano stati previsti già a partire dal 1995 (Accordo del 15.03.95), con la creazione di una serie di gruppi di miglioramento e monitoraggio all'interno di alcune aziende del territorio e costituiti da RSU e parte datoriale. L'esperienza di partecipazione più interessante risale però ai primi anni 2000, quando i sindacati da una parte, e l'associazione industriale calzaturiera (A.C.Ri.B., Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta) dall'altra, decidono di dotarsi di un organismo partecipativo attraverso il quale confrontarsi su tematiche centrali per lo sviluppo del distretto (con Accordo del giugno 2001). In parte nato sull'onda del Patto Territoriale della Riviera del Brenta, e quindi pensato dalla parti sociali come luogo di scambio tripartito con i governi locali, questo organismo, chiamato Consulta Territoriale, viene fin quasi da subito ricodificato in chiave bilaterale: manca l'appoggio delle istituzioni locali e della Regione, che in alcuni casi disattendono le aspettative dei corpi intermedi; la Consulta diventa stabilmente un luogo di scambio bilaterale tra sindacati e rappresentanze imprenditoriali.

La Consulta è formata pariteticamente da dodici rappresentanti in totale, sei appartenenti ad associazioni datoriali e sei ad associazioni sindacali e si riunisce una volta ogni tre mesi, salvo la possibilità di convocazioni straordinarie da parte del Presidente o del Vicepresidente (Presidenza e Vicepresidenza hanno durata triennale e vengono assunte alternativamente tra le parti). Molto interessante il collegamento che viene fatto tra Consulta e gruppi di miglioramento: la Consulta diventa il punto di riferimento apicale di tutti i gruppi di miglioramento presenti (rispettivamente su formazione, mercato del lavoro, organizzazione e ambiente di lavoro), creando quindi un raccordo tra strumenti diversi di partecipazione (una territoriale, l'altra aziendale) che aiuta le parti sociali a indirizzare meglio il confronto sulle tematiche rilevanti.

Il tipo di partecipazione che ha luogo in seno alla Consulta si differenzia per alcuni aspetti dalla partecipazione cui siamo soliti pensare e che più spesso rappresenta l'oggetto degli studi di caso: a differenza della partecipazione aziendale infatti, quella che stiamo presentando avviene ad un livello meso e non micro, cioè a livello territoriale e non aziendale; in secondo luogo è una partecipazione che risulta essere maggiormente in linea con le tradizioni di relazioni industriali italiane, essendo di tipo indiretto (o rappresentativa), esercitata dai rappresentanti dei lavoratori e delle imprese, e non dai lavoratori in prima persona; il prodotto finale, l'output, di questa forma di partecipazione non è rappresentato da specifici progetti di riorganizzazione aziendale o innovazioni di prodotto (almeno non in maniera immediata), bensì da beni più ampi, di comune interesse per il distretto. La prima e la terza differenza della partecipazione in Consulta meritano un breve approfondimento.

Per quanto riguarda la territorialità dell'organismo Consulta, è utile sottolineare che questa forma organizzativa è stata adottata per ricomprendere il maggior numero possibile di istanze presenti nel distretto calzaturiero: questa rappresentatività è agevolata infatti dalla presenza al tavolo della Consulta di due rappresentanti di associazioni artigiane, in aggiunta a quello delle imprese industriali e in questo modo è stato possibile ricomprendere nel percorso partecipativo anche le esigenze, le richieste e le proposte delle imprese più piccole (ricordiamo che le piccole imprese non sono coperte direttamente dalla contrattazione integrativa di secondo livello territoriale). La composizione dell'organismo partecipativo riesce quindi a superare uno dei limiti del contratto territoriale, che è quello della limitata penetrazione dei contenuti contrattuali nel tessuto di piccole imprese del territorio, riuscendo a tenere in considerazione i contributi dei principali attori sindacali presenti.

In merito alla produzione di beni di comune interesse, si può pensare a questi come beni collettivi locali per lo sviluppo, nel senso che il dialogo tra le parti sociali è orientato a produrre interventi sul territorio distrettuale, che non ricadono su singole imprese, ma che tentano di aumentare la competitività

complessiva del distretto, fornendo alle imprese maggiori strumenti per affrontare le sfide dei mercati. Come esempi di beni collettivi creati in seno alla Consulta si possono ricordare la creazione di una sorta di contratto di appalto distrettuale, dove vengono regolate in maniera puntuale le tempistiche e i costi delle singole operazioni di lavorazione della scarpa (in un'ottica di rispetto della legalità e lotta ai laboratori clandestini), o ancora la certificazione (tramite apposito ente certificatore) della filiera produttiva, naturale base per lo sviluppo del marchio territoriale, una sorta di "Made in Riviera del Brenta", che garantisca sia la provenienza dei materiali e delle lavorazioni, sia il rispetto dei diritti dei lavoratori e delle lavoratrici. Entrambi gli esempi riportati mostrano bene come gli attori sindacali in questo territorio siano a tutti gli effetti tra i protagonisti della regolazione dello sviluppo locale (regolazione congiunta dello sviluppo).

Le logiche cooperative cui assistiamo in sede di Consulta Territoriale, mostrano inoltre come le parti sociali abbiano da tempo abbandonato la strada del conflitto distributivo (la cui logica torna semmai a emergere, seppur in maniera blanda, durante le fasi del rinnovo del contratto territoriale), scegliendo di andare con decisione verso logiche maggiormente cooperative (concertative), al fine di favorire giochi a somma positiva.

Interessante anche il rapporto con la lunga esperienza della contrattazione territoriale. Il contratto collettivo di lavoro ha mostrato negli anni importanti limiti nel prevedere strumenti di partecipazione penetranti all'interno delle aziende (i pur importanti diritti di informazione rappresentano un debole strumento di partecipazione). A riconferma di questo, troviamo che gli attori sindacali nel Brenta hanno deciso di separare nettamente lo strumento contrattuale dall'organismo partecipativo, superando di fatto l'unicità rappresentata dal perno regolativo contrattuale (il cosiddetto canale unico), riconoscendo alla Consulta una propria autonomia regolativa e di conseguenza creando un doppio canale di regolazione. In più, l'autonomia dell'organismo partecipativo rispetto al contratto integrativo territoriale, ha fornito ulteriore stabilità al sistema locale di relazioni industriali (le riunioni periodiche della Consulta aumentano la stabilità del sistema relazionale perché moltiplicano le

occasioni di contatto e confronto tra i corpi intermedi) e ha fornito alle parti sociali uno strumento straordinariamente utile durante la crisi economica: il progressivo svuotamento dei contenuti contrattuali, causato dalla crisi economica (anche l'ultimo rinnovo del contratto territoriale ha prorogato solamente la parte economica con il premio di vantaggio), è stato bilanciato dall'attività dei sindacati in Consulta. Attraverso questa sede sono state prese decisioni (come quelle più sopra ricordate) che hanno rappresentato un concreto tentativo di rispondere alle difficoltà imposte dalla crisi (al fine di non disperdere il patrimonio professionale del territorio, nel caso di crisi aziendali, le parti sociali individuano gli strumenti necessari, quali processi di riqualificazione/formazione e progetti di *outplacement*, al fine di ricollocare la manodopera in aziende del territorio, nel minor tempo possibile).

Questa breve riflessione sullo strumento partecipativo presente in Riviera del Brenta, ha mostrato una volta di più l'eccezionalità dell'assetto delle relazioni industriali sviluppatosi in questo territorio. In questo senso l'organismo partecipativo che abbiamo descritto potrebbe essere considerato alla stregua di un prototipo di quell'organo territoriale che alcune ricerche sul tema (si veda ad esempio il contributo di Carrieri e Nerozzi in Quaderni di ASTRID, "*La partecipazione incisiva*") hanno immaginato come una delle possibili vie italiane alla partecipazione strategica, ovvero a quella partecipazione che ha ricadute dirette sulle scelte qualificanti delle imprese (influenza sul circuito decisionale delle imprese). L'organizzazione a livello territoriale è congeniale al tessuto produttivo italiano e permetterebbe ad esempio di offrire una possibilità di partecipazione anche ai lavoratori impiegati in imprese di piccole dimensioni.

Resta però sul tavolo una questione rilevante, ovvero il nodo dell'incisività delle decisioni prese all'interno di organi territoriali come la Consulta. Il caso del Brenta mostra che in presenza di relazioni industriali diffuse e strutturate (con organizzazioni sindacali rappresentative e associazioni datoriali capaci di motivare e orientare i propri iscritti), le iniziative concordate in maniera partecipata possono avere ricadute sulle decisioni organizzative delle imprese. Tuttavia la sensazione è che il livello di incisività sulle scelte strategiche delle

imprese non sia troppo elevato (sarebbe interessante tentare una misurazione più puntuale di tale livello di incisività), nella misura in cui gli interventi proposti hanno, come abbiamo detto, una ricaduta più ampia sull'intero territorio distrettuale; non si tratta quindi di una partecipazione strategica per così dire "forte". Legato a questo aspetto, sarebbe inoltre interessante approfondire la conoscenza sull'effettivo ruolo dei gruppi di miglioramento (che rappresentano lo strumento di partecipazione in azienda), per capire meglio le potenzialità del modello partecipativo brentano: è possibile infatti immaginare uno sviluppo futuro in cui questo raccordo tra sede aziendale di partecipazione e organismo territoriale partecipativo, venga utilizzato dalle parti sociali come strumento per condizionare in maniera più incisiva le scelte strategiche delle imprese.

A oggi non ci sono segnali che facciano propendere per una evoluzione imminente del modello partecipativo brentano; tuttavia le parti sociali hanno dimostrato in passato di saper giungere, anche in tempi relativamente brevi, a soluzioni originali ed efficaci. Si rinnova pertanto la necessità di monitorare quanto avviene in questi territori, sicuri che anche in futuro il modello Brenta saprà fornire spunti interessanti per lo studio delle relazioni industriali.

#### **IV - Le cooperative: la partecipazione impallidita**

*Mario Ricciardi – Università di Bologna*

Premetto che non è facile esporre nel breve spazio di una comunicazione l'argomento che mi è stato chiesto di illustrare, poiché nel mio caso si tratta di riferire i risultati di una ricerca che, ha avuto come oggetto la partecipazione dei lavoratori in un ambito molto ampio ed eterogeneo, quello delle aziende cooperative associate a legacoop in Emilia Romagna. La ricerca ha riguardato i diversi settori produttivi nei quali si articola la Lega principalmente da tre punti di vista: la partecipazione dei soci e dei lavoratori alla governance, la partecipazione attraverso gli strumenti delle relazioni industriali, e la partecipazione "organizzativa", cioè sul posto di lavoro: su quest'ultimo argomento l'indagine è appena cominciata e proseguirà nei prossimi mesi. La ricerca si è svolta in un contesto territoriale nel quale la cooperazione è forte e

diffusa, ma dove la crisi ha colpito molto duramente, soprattutto in alcuni settori, le aziende cooperative, aprendo molti interrogativi proprio sulla qualità della governance cooperativa e sulla partecipazione dei soci e dei lavoratori in alcuni contesti.

Proverò a sintetizzare qui alcuni risultati, mantenendomi su un piano prevalentemente descrittivo, e scusandomi per le inevitabili omissioni.

Per quanto riguarda la partecipazione alla governance, bisogna ricordare innanzitutto l'estrema diversità nell'equilibrio tra soci lavoratori e lavoratori non soci, esistente nei diversi settori. Mentre nella produzione lavoro e nelle cooperative sociali i soci lavoratori sono una percentuale prevalente dell'organico complessivo, il rapporto si inverte nelle cooperative di consumo, dove i soci lavoratori sono soltanto una piccola parte della compagine sociale. Tutte le voci che abbiamo ascoltato ci hanno parlato di un declino significativo, negli anni più recenti, della partecipazione agli appuntamenti sociali, in particolare nelle grandi cooperative. Naturalmente vi sono situazioni molto diversificate, con due poli estremi: da un lato, le aziende nelle quali vi è il massimo interesse alla partecipazione, che può essere un interesse di natura economica, come nel caso di alcune cooperative di produzione lavoro, aziende molto innovative, con una forza lavoro a professionalità medio alta nelle quali la quota sociale è molto elevata (abbiamo cooperative nelle quali la quota sociale varia da 60000 a 120000 euro), nelle quali quindi la partecipazione alle istanze associative si fonda su ragioni molto concrete. Oppure il caso delle cooperative sociali, nelle quali è forte l'identificazione emotiva con i fini della cooperativa. All'altro estremo, vi sono le grandi cooperative di consumo, dove la partecipazione agli appuntamenti sociali è bassa rispetto al numero dei soci, e il vincolo associativo è debole.

Tuttavia, in questo quadro così diversificato, le criticità della partecipazione nella governance non sono riconducibili soltanto alla bassa partecipazione dei soci alle assemblee, ma riguardano soprattutto le modalità di formazione e di funzionamento dei gruppi dirigenti. Vi è una grande eterogeneità di modelli per quanto riguarda questi aspetti. Accanto a casi nei quali si assiste a processi di



scelta degli amministratori trasparenti, e rispettosi delle competenze, (come la presentazione di candidature diverse, corredate da programmi e curricula dei candidati) e, per quanto riguarda il funzionamento, a una distinzione tra funzione d'indirizzo riservata al consiglio d'amministrazione e funzione di gestione delegata alla tecnostruttura, alla presenza in taluni casi di consiglieri indipendenti e quasi sempre di organismi indipendenti di controllo sulla gestione, vi sono cooperative nelle quali si notano invece regole di elezione opache, poco rinnovamento e rotazione degli incarichi, sovrapposizione e intrecci tra cariche del consiglio d'amministrazione e ruoli gestionali, con presidenti che fanno anche il direttore generale, tutti meccanismi che indeboliscono la partecipazione dei soci e il controllo sui comportamenti degli amministratori, affidando di fatto il destino della cooperativa a gruppi ristretti e inamovibili.

Esiste una correlazione tra qualità della partecipazione alla governance ed efficienza/competitività delle aziende? La domanda è impegnativa, ma possiamo dire che nei casi da noi osservati una certa correlazione effettivamente esiste. Nelle cooperative da noi osservate quelle più efficienti e competitive sono anche quelle che hanno non solo una più elevata partecipazione dei soci alle varie istanze sociali, ma anche meccanismi elettorali che consentono un regolare e frequente ricambio nei gruppi dirigenti e un rinnovamento anche generazionale delle leadership in grado di stare al passo con il mercato e con le innovazioni dell'organizzazione del lavoro. Al contrario, la storia delle imprese che hanno risentito più pesantemente della crisi, è stata sovente caratterizzata da leadership aziendali insediate da molto tempo, accentratrici, il che aveva contribuito a determinare un atteggiamento passivo non solo da parte dei soci, ma anche da chi avrebbe dovuto esercitare il controllo. La concentrazione prolungata in poche mani di informazioni e poteri ha determinato l'adozione di misure tendenti a mantenere il consenso della base sociale nell'immediato, ma strategicamente controproducenti, e questi comportamenti sono stati, se non le cause prime, certamente amplificatori ed aggravanti delle crisi.

Il secondo filone della nostra indagine ha riguardato la partecipazione "di

relazioni industriali”, vale a dire l’utilizzo degli strumenti, contenuti prevalentemente nei contratti collettivi, come le norme sull’informazione, la consultazione, e la partecipazione anche attraverso le varie forme di salario variabile, alla produttività e agli utili dell’impresa. Su questo si può dire innanzitutto che le cooperative da noi esaminate, nel loro complesso, praticano comportamenti corretti, osservando puntualmente i metodi e le procedure informative/consultive molto ampie e minuziose contenute nei contratti collettivi dei settori cooperativi. A ciò bisogna aggiungere che i contratti collettivi della cooperazione contengono tradizionalmente, sia a livello nazionale che nel secondo livello, condizioni retributive e normative più favorevoli per i lavoratori rispetto alle imprese non cooperative.

Proprio questa situazione comincia però a rappresentare una criticità, perché nelle attuali condizioni produttive e di mercato numerose cooperative faticano a reggere condizioni contrattuali stabilite in tutt’altra congiuntura. Questa difficoltà a mantenere le precedenti condizioni di lavoro scritte nei contratti sta determinando una crescente difficoltà a rinnovare i contratti, sia a livello nazionale che aziendale. Vi sono tensioni, più o meno sottotraccia, anche tra il livello che contratta nazionalmente e le aziende: ciò non sembra aver determinato finora fenomeni di “fuga” di cooperative dai contratti del settore, anche non se bisogna trascurare il fatto che vi sono numerosi casi di cooperative che hanno dato vita o controllano aziende non cooperative, che applicano contratti diversi.

Per quanto riguarda il ruolo che hanno avuto i sindacati nelle relazioni industriali, bisogna ricordare che per lungo tempo essi hanno avuto gioco piuttosto facile nella cooperazione, potendo contare su una certa “aria di famiglia” che si respirava nel rapporto con le controparti, ciò che ha consentito loro di spuntare condizioni salariali e normative particolarmente favorevoli. Ciò ha fatto sì che, essendo tutto sommato soddisfatti della situazione, i sindacati sembrano in diversi casi essersi interessati poco delle strategie delle imprese, al punto da essere rimasti spiazzati quando sono sopravvenute le crisi aziendali. La loro reazione è stata in molti casi quella di negoziare l’adozione di ammortizzatori sociali “blandi” come i contratti di solidarietà, ma questo ha in

molti casi semplicemente allungato l'agonia delle imprese, impedendo l'adozione di misure magari più drastiche ma che in alcuni casi avrebbero probabilmente consentito il salvataggio della cooperativa.

Infine, il terzo filone della nostra ricerca riguarda la partecipazione "organizzativa", cioè la partecipazione sul posto di lavoro e nell'organizzazione del lavoro. Si tratta di un filone di ricerca appena iniziato, e sul quale quindi saranno necessari ulteriori verifiche ed approfondimenti.

Il primo dato da sottolineare è che praticamente tutte le cooperative da noi osservate sono state interessate negli anni recenti da profonde innovazioni nell'organizzazione del lavoro, determinate in parte dalle tecnologie, in parte da cambiamenti intervenuti nella domanda e nei mercati. Nelle cooperative di produzione lavoro, in particolare dei settori industriali, vi sono forti innovazioni di prodotto e di processo. Vi è sia la ricerca di innovazione nelle produzioni più tradizionali, che di diversificazione verso produzioni più sofisticate. Le aziende che abbiamo cominciato ad osservare sono di dimensioni medio-grandi, ben collocate sul mercato internazionale, che curano fortemente l'innovazione attraverso la ricerca interna e il rapporto con centri di ricerca universitari italiani ed esteri. In questi anni diverse di queste cooperative ha aumentato l'occupazione, assumendo giovani laureati. In queste cooperative, accanto a un'intensa partecipazione sociale vi è una prassi consolidata di gruppi di partecipazione all'organizzazione del lavoro, ai quali partecipano sia soci che non soci, ai quali spetta di proporre innovazioni nell'organizzazione della produzione, miglioramenti nella sicurezza e nell'ergonomia, circolazione delle migliori pratiche tra le diverse unità produttive.

Le relazioni sindacali sono buone, il sindacato e le RSU non sono direttamente coinvolti nei gruppi di partecipazione, ma non sono ostili, anche perchè il livello dei salari, l'aumento della occupazione e il buon livello delle condizioni di lavoro non alimentano conflitti.

Nel settore delle cooperative sociali l'organizzazione del lavoro è condizionata da prescrizioni legislative e regolamentari, da precisi protocolli da osservare

soprattutto nei due settori principali, le scuole materne e le residenze per gli anziani. Qui l'innovazione, più che nell'organizzazione del lavoro, sta nello sforzo di migliorare la qualità della prestazione, determinato anche dal fatto che, stante il calo della committenza pubblica, le cooperative si rivolgono in misura crescente alla committenza privata, che sfiora ormai, in una delle maggiori cooperative da noi ascoltate, il 30 per cento della committenza complessiva. Per quanto riguarda la partecipazione all'organizzazione del lavoro, nel settore c'è una elevata percentuale di lavoro qualificato, che si accompagna a una tradizione consolidata di gruppi di lavoro, denominati "collettivi", nei quali si discute della programmazione del lavoro, del miglioramento qualitativo, dei turni, si fa formazione per i nuovi ingressi, ci si scambiano esperienze sulle migliori pratiche. Anche qui il sindacato non sembra direttamente coinvolto in queste attività, i contratti nazionali e aziendali non si occupano del lavoro dei collettivi, ma c'è una sostanziale benevolenza.

Anche nel settore dei servizi, ci sono stati cambiamenti rilevanti. I cambiamenti sono in parte tecnologici (per l'esempio l'informatizzazione e la robotizzazione nella logistica dei magazzini), ma anche legati al tipo di servizi, nei quali si tende a ridurre l'impegno nelle attività a più basso valore aggiunto e nelle quali si rischia di subire la concorrenza delle cosiddette cooperative spurie per spostarsi verso attività più specializzate, come, solo per fare qualche esempio, la logistica sanitaria e farmaceutica, il trasferimento di biblioteche ed opere d'arte, il trattamento di rifiuti speciali e sanitari, l'igiene di impianti dell'industria agroalimentare. Per quanto riguarda la partecipazione dei lavoratori, le informazioni ancora molto parziali che abbiamo ci dicono che la partecipazione organizzativa sembra essere meno sviluppata in questi settori, e pur essendovi attività e riunioni di gruppi di lavoratori concernenti l'organizzazione del lavoro queste sembrano essere organizzate in maniera più gerarchica, e questo probabilmente deriva anche dalla qualificazione mediamente più bassa del personale addetto.

Anche nel settore del consumo ci sono cambiamenti, anche se qui, come ci ha detto uno dei manager intervistati, l'organizzazione è rigida e il lavoro flessibile.

Qui infatti l'organizzazione del lavoro ha dovuto adattarsi a orari di apertura praticamente continui ma con un andamento fortemente discontinuo delle attività, e quindi a una consistente ricorso a rapporti di lavoro a termine e a part time. Di recente c'è la crescente automazione delle mansioni più semplici e ripetitive mentre altre attività, come quelle dei banchi vendita, ritrovano alcune caratteristiche del commercio tradizionale, come una maggiore attenzione e personalizzazione del rapporto con il cliente. Qui però i rapporti con il personale sono lasciati praticamente soltanto alle relazioni industriali tradizionali con le rappresentanze sindacali, e non sembrano esservi esperienze significative di partecipazione dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro.

Quali considerazioni generali trarre, in conclusione, dalle cose dette fin qui? In estrema sintesi, si può dire innanzitutto che i dati che emergono dalla nostra ricerca sembrano dimostrare che i valori e le regole, che sono caratteristica fondante del mondo cooperativo, sono utili per mantenere, anche nell'attuale contesto, una significativa tensione verso le diverse forme di partecipazione dei lavoratori alle sorti dell'impresa, e che questa tensione sembra essere a sua volta, almeno nei casi da noi esaminati, un fattore che ne accresce l'efficienza e la competitività.

L'esperienza cooperativa recente dimostra tuttavia anche la difficoltà di mantenere questa tensione di fronte ai cambiamenti del contesto. Le differenze che è possibile notare nell'effettivo grado di partecipazione anche nella più antica e consolidata "casa" della partecipazione, dimostrano infatti che probabilmente non esiste una one best way della partecipazione. Nel contesto della globalizzazione e della crisi, l'equilibrio tra i valori dell'identità e le esigenze più immediate è un equilibrio molto instabile, nel quale a fare la differenza possono essere complessi fattori d'ordine ambientale, sociale, produttivo, ma può esserlo in particolare la capacità e la convenienza di individuare i vantaggi, direttamente percepibili dall'azienda e dai lavoratori, che la partecipazione, ai diversi livelli, può dare sia a una governance non affidata soltanto alle intuizioni di una ristretta oligarchia, sia, soprattutto, alla valorizzazione dello sforzo comune nelle varie

fasi del processo produttivo.

Sembra essere questa una delle sfide principali di fronte alle quali si trova oggi il movimento cooperativo nel nostro paese.

Per affrontarla, è probabilmente necessario che si verifichino alcune condizioni.

Una è la capacità del movimento cooperativo di alimentare la disseminazione di una “cultura” della partecipazione dentro ma anche fuori dal movimento, attraverso la formazione e la conoscenza diffusa dei suoi valori e delle sue realizzazioni.

La seconda è la realizzazione di un contesto istituzionale favorevole alla partecipazione, con la creazione di regole che contribuiscano ad allargare le esperienze partecipative oltre le “isole” nelle quali sono oggi costrette.

La terza può essere l'uscita del sindacato da un ruolo che sembra essere stato finora piuttosto passivo, affezionato a un modello abbastanza tradizionale di relazioni industriali ma tutto sommato poco attento alle trasformazioni profonde che stanno avvenendo nel mondo della cooperazione.

L'ultima nasce da una delle osservazioni della nostra ricerca: partecipazione ed efficienza si alimentano a vicenda soprattutto laddove esistono un contesto sociale coeso, un'organizzazione del lavoro dinamica e innovativa, e una forza lavoro high skilled e fortemente motivata. Se è possibile trarre qualche considerazione generale dalle nostre limitate osservazioni, si può probabilmente affermare che la via della partecipazione sarà tanto più percorribile nel nostro paese quanto più ci si allontana da un modello caratterizzato da bassi salari e elevata flessibilità, per seguire la strada della via “alta” dello sviluppo produttivo.

## **V - Wcm academy e relazioni industriali**

*Alberto Cipriani – Fim Cisl*

Il sindacato industriale internazionale, IndustriAll Global Union, in una delle sue espressioni come Network mondiale Fiat Chrysler e Case New Holland Industrial, ha nel 2013 sviluppato una riflessione sul sistema World Class Manufacturing ed

anche elaborato un documento di sintesi e visione.

Tutte le OOSS sindacali presenti (FIM FIOM UILM, UGT, CNM-CUT, IG METALL, UAW, UNIFOR, SOLIDARNOSC ...), i delegati presenti ad un attento e approfondito dibattito sul tema hanno condiviso l'importanza di avere un impianto tecnico-organizzativo improntato al miglioramento continuo per un'impresa che gioca la propria partita in un mercato fortemente competitivo. Rendere un'azienda competitiva, secondo il documento conclusivo di quell'importante riflessione sindacale, è la strada per mantenere nel tempo i posti di lavoro. Tenere insieme produttività e miglioramento delle postazioni di lavoro è la sfida a cui i sindacati presenti nei plant di FCA e CNHI a livello globale scelgono di percorrere, anche rivendicando spazi di coinvolgimento e protagonismo fattivi.

Una visione davvero rivoluzionaria se osservata dalla nicchia un po' provinciale dell'alveo sindacale italiano. Infatti credo, sinceramente, non avremmo mai scritto un documento simile senza l'impronta decisiva di United Automotive Workers e IG Metall.

A partire dalla vicenda Pomigliano e dallo stucchevole dibattito sindacal-politico che ne è seguito, l'Italia ha dimostrato di non aver compreso, almeno in quegli anni, quale fosse davvero la posta in gioco. Non si trattava certo di dirimere un contenzioso sulle scelte di relazioni industriali o di modello sindacale più improntato al conflitto piuttosto che alla partecipazione in salsa italiana. In discussione c'era ben altro, un modello industriale, quello fordista, ormai alle corde ed incapace di reggere le sfide della competizione globale. La crisi del 2008 non è stata per noi, contrariamente ad altri, l'occasione per guardare più accuratamente e apertamente cosa stava succedendo realmente, limitandoci a disquisire sul corollario. Invece di concentrarci sull'innovazione richiesta dalla crescente competitività, sul lavoro e le sue dinamiche in via di mutamento, sul sistema industriale che non reggeva più, ci siamo dilettrati a distrarci sulle nostre dinamiche sindacali e per lo più caratterizzate da un'impronta difensiva. Per fortuna alcune OOSS come la FIM hanno scelto la strada degli accordi sindacali

per lo meno per accompagnare i lavoratori in un processo di transizione non semplice.

Quel documento, solo un anno dopo Pomigliano e a conflitto ancora vivo, è davvero notevole osservato dall'Italia, infatti, ripeto, non avrebbe mai visto la luce senza la vision di altri.

Un sindacato globale o domestico che scrive riflessioni così impegnative non è banalmente un sindacato pragmatico, quanto piuttosto un soggetto capace di elaborare visioni e modalità operative innovative partendo dal lavoro, cosa non scontata e non banale. Infatti da tempo avevamo perso di vista un'analisi e un confronto serio sull'evoluzione in corso nel mondo del lavoro e nei sistemi organizzativi, dandoli un po' per scontati o in linea con il passato, senza riuscire a cogliere discontinuità che solo adesso iniziamo ad intravedere un po' meglio man mano che la nebbia dei fumogeni nostalgici va via via diradandosi.

Ripartire dal lavoro, porsi l'obiettivo di realizzare un percorso virtuoso in un sistema di partnership nobile, dove non mancano elementi di scambio negoziale importanti, è fare un salto culturale, oltrechè metodologico, che va oltre la dimensione puramente rivendicativa e cerca invece di valorizzare l'intelligenza collettiva dei lavoratori in un'ottica di governance. E' un nuovo paradigma che segue una logica win-win e può dare ossigeno e opportunità di futuro.

### **Cos'è la WCM Academy americana... e le altre**

E' un'esperienza, un percorso, uno strumento di innovazione, un investimento di lungo periodo.

Non tutto ciò che accade è facilmente riconducibile a cause, eventi o persone, ma è difficile per me non considerare la figura di General Holifield, allora vice President UAW di Chrysler, come determinante. General ha fortemente creduto nel Wcm e poi nell'Academy per una ragione semplice e profonda a un tempo: non lasciare più nelle mani dei soli manager la qualità dei prodotti e dei processi, perché gestirla è la condizione necessaria per mantenere i posti di lavoro nel tempo. Il sindacato americano ha intuito, certamente perché ha scelto di



approfondire il tema, che lì dentro c'era qualcosa di davvero importante e che in qualche modo avrebbe potuto rivitalizzare l'esperienza sindacale stessa, soprattutto per i delegati on the shop floor.

L'Academy americana è stato un investimento anche dal punto di vista concreto, perché UAW ha speso qualche milione di dollari per realizzarla. Ecco perché la governance non si configura come una categoria dello spirito, ma azione sindacale incisiva che consente di misurarsi con responsabilità e potere.

L'impegno dei sindacalisti nell'Academy di Warren è caratterizzato da skill professionali adeguate e impronta manageriale, esattamente in linea con quanto avviene nei vari plant in USA come in Canada. Il focus è sostanzialmente sulla gestione della fabbrica, secondo i crismi tipici del sistema di miglioramento continuo, dunque utilizzando un approccio aperto e innovativo.

Già questo ci induce immediatamente a realizzare quale disallineamento tutto ciò produca in un modus operandi sindacale come quello tipicamente italiano abituato a intervenire ex post e tendenzialmente di rimessa.

L'Academy di Warren è governata da un Board congiunto FCA-UAW e non ho avuto alcuna percezione che, per tale ragione, la UAW abbia "rinunciato" alla propria azione sindacale, come forse un po' superficialmente si potrebbe pensare, naturalmente adottano meccanismi e strumenti che mirano a far funzionare al meglio la fabbrica occupandosi dei lavoratori e del loro benessere: easy.

Le Academy sono presenti all'interno dei plant produttivi nella mappa geografica globale dell'azienda, non è certo solo un'esperienza americana, anzi. E' un sistema che genera interazioni continue tra centro e periferia, tra plant e plant, tra acquisizione di standard e stimoli per il loro superamento, tra contenuti lavorativi e loro rappresentazione simbolica.

La velocità di introduzione di nuovi dispositivi tecnologici è notevole. Le stampanti 3D, i robot collaborativi che implementando Cyber-Physical Systems fanno saltare la barriera uomo macchina, le esperienze di digitalizzazione come l'introduzione del NPL, l'IOT che consente di rilevare ogni operazione perché gli

oggetti e gli strumenti sono in rete, l'uso quotidiano dei social network per le comunicazioni, fino ad arrivare tra poco agli esoscheletri, sono alcuni esempi dell'evoluzione continua che è in corso.

Tuttavia le persone restano al centro e spetterà ancora a loro guidare i processi, attraverso intelligenza e sapienza continuamente rinnovate.

Nelle Academy tutti i lavoratori vengono coinvolti in percorsi di formazione e addestramento che durano alcuni giorni o settimane a seconda delle skill richieste. Una formazione non tanto classica e di aula, ma che usa learn by doing, gamification, interazioni peer to peer. Interessante notare come spesso i docenti sono operai e team leader, talvolta molto giovani.

Le aree di intervento delle Academy sono il modello organizzativo, la creazione di knowledge e lo sviluppo della leadership. Ciascuna di esse utilizza sistemi e tool innovativi, sia sotto il profilo tecnologico (es. apparati virtuali) che organizzativo. La creatività, il mix tra teoria e pratica, mantenendo stretto contatto con la fabbrica sono elementi pregnanti dell'esperienza lì praticata.

E' evidente che in USA la UAW ha l'opportunità, attraverso l'Academy e la partnership sul Wcm in tutti i plant, di gestire processi e innovazione come non sarebbe possibile altrimenti, inoltre è agevolata nel costruire proposte negoziali per la contrattazione con puntualità e efficacia impensabili per chi rimane escluso dai processi di cambiamento e innovazione e si limita a fare l'osservatore o il critico d'arte.

Tutto ciò richiede impegno, militanza, passione, competenza, azione, creatività. Conoscere i rappresentanti sindacali di UAW e UNIFOR stimola la riflessione sul ruolo del sindacato e dei leader sindacali di fabbrica in una direzione sostanzialmente diversa da quella canonica che caratterizza i nostri dibattiti.

### **Un modello esportabile in Italia?**

AmMESSO che il sindacato italiano sia interessato al tema e abbia una visione strategica conseguente, cosa che non mi pare in agenda, è interessante sapere cosa sia successo sul fronte WCM Academy nel nostro paese.

A Melfi avrebbe già dovuto aprire qualche anno fa una Academy (Campus) con il parziale finanziamento della Regione Basilicata, cosa non avvenuta perché pare manchino ancora gli arredi interni che la nostra tipica farraginosa burocrazia avrà fatto rocambolare in chissà quale meandro.

Nel frattempo FCA ha realizzato da par suo varie strutture di formazione innovativa e Academy interne. Dunque l'azienda in Italia ha un comportamento diverso rispetto agli States? Non credo sia così, soprattutto se ci rifacciamo alla risposta data al sottoscritto dall'Ing. Ketter (capo manufacturing mondo di FCA) alla domanda: **E' possibile ad esempio una gestione congiunta della Wcm Academy come in Usa?**

*“Il Sindacato può essere estremamente utile, soprattutto nell’ottica di sviluppare le persone. Se uno si guarda indietro rispetto a ciò che ha fatto cosa può osservare: abbiamo portato lavoro alle persone, abbiamo assicurato questo. In fondo c’è un obiettivo comune.*

*E’ importante, per continuare a centrare questo obiettivo, mantenere competenze e proattività, per questo l’Academy è molto interessante, anche in una gestione congiunta e anche in Italia. Dev’essere però pensata insieme con l’obiettivo di sviluppare le persone.”* E’ riportato nel libro *“Le Persone e la fabbrica”*.

E’ interessante, un top manager come l’Ing. Ketter con grande onestà intellettuale e professionale esprime un concetto lineare e coerente con un paradigma organizzativo e “filosofico” globale, evidentemente non del tutto consapevole delle diatribe sindacali italico-centriche.

### **Non è tutto oro quel che luccica**

Si potrebbe facilmente concludere che noi italiani siamo indietro e loro americani avanti (qualcuno direbbe: qual è la novità?). In realtà le cose sono più articolate.

Innanzitutto il Wcm è stato introdotto nelle fabbriche Chrysler da un valoroso manipolo di tecnici italiani, alcuni ho avuto l’opportunità di conoscerli e sono persone di grande valore umano e professionale. Dunque loro hanno copiato e la

primogenitura è italiana, fantastico!

Sono stati successivamente molto bravi, azienda e sindacato, ma anche la Commissione governativa voluta da Obama e guidata dal mitico Ron Bloom, a sposare il sistema e investire pesantemente su di esso, come narrato poc'anzi.

Nonostante tutto ciò negli USA non ci sono ancora plant che abbiano raggiunto il Silver level, l'Oro è ancora lontano. In Europa Pomigliano veleggia, ben oltre l'Oro, verso il World Class level e si annoverano vari Plant Gold level.

Come mai? A tutto quell'impegno sembra non corrispondere un altrettanto risultato di performance, come se riuscissero a far bene la prima fase, ma poi si generi una sorta di blocco che rende difficile il *fine tuning*, la svolta verso l'eccellenza vera.

Non è certo facile fare un'analisi delle ragioni di questi fenomeni. Come ha messo bene in evidenza l'approfondita analisi "*Le Persone e la fabbrica*" di FIM-CISL, Politecnici di Milano e Torino, non si tratta di introdurre un tool e magicamente avviene il miracolo. I percorsi sono lunghi, da realizzarsi step by step e soprattutto attraverso commitment affidabile, nonché coinvolgimento reale di tutti i lavoratori. Contano molto gli elementi di contesto, anche culturale, geografico, sociale. In estrema sintesi la differenza la fanno le persone e la capacità organizzativa di generare miglioramento continuo attraverso il loro protagonismo, il resto, comprese le tecnologie più sofisticate, è secondario.

Conta anche la capacità di svoltare davvero verso il *team working*, non solo perché formalmente si costituisce il team di lavoratori, ma per farlo funzionare in un percorso di interazione tra compagni di lavoro che la fabbrica fordista non conosceva.

## **Conclusioni**

Potrebbe a questo punto legittimamente sorgere una domanda: ma servono ancora le relazioni industriali in tali contesti? Più persone se la stanno ponendo e non è certo una questione retorica.

Risultano ormai desuete e inutili relazioni industriali di stampo fordista,

semplicemente perché, oltre che fuori tempo, usano un linguaggio incompatibile con i sistemi lean avanzati.

Ma a mio avviso il nodo è più profondo e di non facile soluzione. Le relazioni sindacali novecentesche erano (sono) sostanzialmente fondate sulla reattività, intervengono a posteriori per appianare, spegnere, risolvere, mediare. I sistemi organizzativi raffinati, come il Wcm, sono fondati (salvo che nei primi step) su prevenzione e proattività. Esiste dunque un serio problema di timing, di disallineamento, oltre che di linguaggio. Questo è più difficile da modificare perché sono due strutture di pensiero e intervento diametralmente opposte, l'una fondamentalmente statica e attendista, l'altra decisamente dinamica e propositiva.

Quickness, multiplicity e consistency, tre dei sei valori che Calvino indicava come centrali per il terzo millennio, mal si sposano con i nostri sistemi di relazioni contrattuali e perfino con gli schemi di partecipazione disegnati negli anni '80, strutturati come un totem di norme, spesso rigide, che spingono continuamente al controllo, al rispetto di quanto previsto, magari quattro anni prima, mentre le trasformazioni sono complesse, sostanziali e di ordine giornaliero. Persino i nostri sistemi di inquadramento contrattuale si palesano inadeguati.

Personalmente credo che le relazioni sindacali potranno continuare ad avere un ruolo, se profondamente ripensate, ma soprattutto potrà avere una parte rilevante il sindacato e i rappresentanti dei lavoratori in fabbrica, come l'esperienza americana e canadese (ma non solo) ci insegnano.

I sistemi come il Wcm non sono certo fantasia allo stato puro fino a rischiare di sconfinare nell'anarchia. Anche se si fanno avanti proposte organizzative come *Holacracy* che introducono flessibilità e informalità ancora maggiori, non si abbia la sensazione che le cose vengano lasciate al caso. Il motto del Wcm è *misurare tutto ciò che si fa e fare solo ciò che si può misurare*, dunque si tratta piuttosto di definire standard innovativi e un minuto dopo interrogarsi su come migliorarli. Non semplice, appunto, per un sistema come quello delle relazioni industriali fondato sulla stabilità. Eppure di standard si parla ed è essenziale

rispettarli ai fini di una buona qualità di processo e prodotto, dunque le regole non sono certo bandite, vanno forse ripensate, rese più flessibili e capaci di intercettare il nuovo, di stimolare l'innovazione.

Infine osservo rilevante il tema della creatività, personale e di team, che rimette in gioco l'idea stessa di attività lavorativa e organizzazione. I tratti di mercificazione del lavoro che hanno caratterizzato il novecento, e l'esperienza di relazioni industriali, sembrano lasciare spazi notevoli a nuove forme di intelligenza e anche gratificazione. Molti lavoratori, certamente più di un tempo, possono sperimentare spazi cognitivi di protagonismo un tempo impensabili, anche attraverso relazioni di team, canonico o interfunzionale, che prima non conoscevano. Significa occuparsi di dimensioni di significato dell'esperienza lavorativa che il paradigma fordista, e consumista, non contemplava, fissato sostanzialmente solo sul salario e la monetizzazione di qualunque cosa, perfino la salute delle persone.

Un Sindacato che si attarda, non solo per il modello organizzativo interno, ma anche nelle pratiche che sviluppa, sul fordismo più tradizionale non serve più, almeno nel sistema industriale. L'idea di guidare solamente top-down attraverso un leaderismo ormai vetusto e ingessato mal si sposa con lo sviluppo industriale e finanche antropologico che trova spazio almeno in larga parte del mondo, non solo più in quello tradizionalmente considerato avanzato. La valorizzazione del know how di lavoratori e delegati è di portata enorme e può essere organizzata e coordinata, non certo più guidata dall'alto, talvolta strumentalmente, come si avesse a che fare con una massa indistinta. La customizzazione delle risposte, pur in un quadro generale, è un valore ed è necessaria.

L'attività di scambio continuo tra lavoratori, delegati e sindacato, di ascolto, elaborazione, proposta, buone pratiche, non può più essere la vecchia "ricerca operaia" per fare la fotografia ogni dieci anni di ciò che avviene nelle fabbriche, ma una modalità organizzativa e operativa di lavoro fondata su proattività e open source.

L'esperienza di laboratori innovativi che stiamo realizzando in alcune piccole,

medie e grandi aziende, dice che un altro mondo è possibile. Non è più solo un'ipotesi, ma si sta ormai trasformando in risposte organizzative e relazionali che cambiano l'esperienza sindacale e manageriale in fabbrica, con approccio bottom-up.

Straordinario ed efficace il protagonismo dei rappresentanti sindacali in queste recenti sperimentazioni, che si traduce in cambiamento culturale, di senso e in risultati misurabili.

Non deve sfuggire la centralità dell'approccio globale che le aziende internazionali continuano a sviluppare. Il knowledge generato dalle nostre esperienze sindacali non dovrebbe rimanere solo patrimonio locale, ma fonte di scambio giocato in piena reciprocità tra sindacati e rappresentanti sindacali. Paradossalmente oggi è più facile di un tempo perché questi linguaggi sono universali e quindi agevolano i percorsi di condivisione delle buone pratiche. Talvolta invece gli incontri sindacali internazionali rischiano di limitarsi alle pubbliche relazioni, senza mai approfondire. I Comitati europei o mondiali sono uno strumento formidabile da usare al meglio. Una sana concretezza e una maggiore attenzione al lavoro e all'organizzazione rafforzerebbe l'azione sindacale e produrrebbe benefici notevoli per lavoratori e rappresentanti sindacali ad ogni latitudine.

Infine la tentazione di autoreferenzialità delle aziende permane, anche quella *smart* che spinge l'acceleratore della partecipazione diretta. Non sempre tutto funziona come si immagina. Il rischio di non riuscire a generare effettivi percorsi di *trust* e ricadere nel conformismo è sempre in agguato. La *partecipazione organizzativa innovativa e l'innovazione partecipata* fondata su un nuovo rapporto tra lavoratori, loro rappresentanti e sindacato può rappresentare un *plus*. La partnership sindacale che mantenga una sana autonomia, e un proprio solido profilo valoriale, genera benefici anche, direi soprattutto, quando è in grado di evidenziare le criticità, analizzarle e proporre soluzioni. Un partner che funge anche un po' da auditor esterno e stimola l'azienda a migliorare, con il focus orientato verso i lavoratori. Questo è l'aspetto forse più delicato: come agire

una partnership autentica e affidabile garantendo contemporaneamente autonomia di pensiero ed elaborazione, evitando cioè di cadere in disgrazie a cui anche recentemente abbiamo assistito nella vicina Germania.

Se le relazioni sindacali, o meglio sindacalisti, delegati e manager, sapranno trovare motivazioni e coraggio per sperimentare soluzioni innovative e usciranno dalla logica perversa del breve periodo, inaugurando una rinnovata stagione di responsabilità e reciprocità su tempi medio lunghi, avranno probabilmente chance di futuro. Nessun altro farà questo lavoro al posto nostro, ed è una sfida alla nostra portata, basta deciderlo, definire una road map e impegnarsi per realizzarla.

## **VI - La partecipazione nelle imprese recuperate dai lavoratori in Argentina**

*Aldo Marchetti - Università Statale di Milano e Università Statale di Brescia*

Il caso delle imprese gestite dai lavoratori in Argentina è piuttosto eccentrico rispetto agli argomenti trattati in questo incontro. Si tratta di una esperienza peculiare che trae origine dalla profonda crisi attraversata dal paese sudamericano nei primi anni del secolo durante la quale lo stato aveva dichiarato *default*, le fabbriche avevano chiuso a migliaia, i capitali erano fuggiti all'estero, metà della popolazione era scivolata sotto la soglia di povertà e l'intera società argentina era caduta nel caos. In una situazione in cui lo stato non erogava più sussidi di disoccupazione e la perdita del lavoro comportava la caduta in uno stato di indigenza assoluta, non fa meraviglia che in molte imprese fallite i lavoratori abbiano difeso a denti stretti le macchine e gli impianti e abbiano cercato di riavviare la produzione. Ciò che invece richiede un maggior sforzo di comprensione è il motivo per cui l'esperienza ha continuato a espandersi anche negli anni successivi di fronte ad una rapida e prolungata ripresa economica. Invece di essere riassorbite nel settore dell'imprenditoria privata le aziende recuperate hanno mantenuto il carattere autogestionario, sono aumentate di numero, si sono coordinate tra loro dando vita a un movimento organizzato sul piano nazionale. Allo stato attuale si tratta di circa 350 imprese del settore



industriale, piccole e medie, di diversi comparti (grafico, metalmeccanico, ceramica, tessile, trasformazione dei prodotti alimentari, ecc.) e dei servizi (scuole, ambulatori, alberghi). Altre imprese dello stesso tipo hanno preso vita in altri paesi dell'America Latina (Brasile, Venezuela, Bolivia, Uruguay) anche se in un numero non così consistente.

Si tratta, non esito ad affermarlo, della più ampia e duratura esperienza di autogestione nella storia del movimento operaio. Le precedenti esperienze storiche, sorte per iniziativa operaia, hanno avuto tutte vita breve poiché erano legate a fasi di crisi acuta degli assetti politici o economici o a momenti specifici di effervescenza rivoluzionaria. Possiamo citare rapidamente gli *ateliers nationaux* nella Francia del 1848; la Comune di Parigi; la fase iniziale della rivoluzione d'ottobre, prima della centralizzazione della politica economica ad opera del governo rivoluzionario; l'occupazione delle fabbriche del 1920 in Italia; gli inizi del governo di Unità popolare nella Francia del 1936; l'autogestione delle imprese pubbliche a Barcellona allo scoppio della guerra civile spagnola. Un'esperienza del genere si è poi ripresentata, anche se in una forma particolare, in Italia all'indomani della seconda guerra mondiale quando in molte imprese vennero istituiti i Consigli di gestione (che in teoria avrebbero dovuto essere organismi paritetici lavoratori-imprese) destinati anch'essi a una breve esistenza. L'esperienza jugoslava è stata certamente più lunga ma è stata imposta dall'alto ed è stata segnata da continui contrasti tra organismi di gestione operaia e autorità di partito a livello centrale e periferico. L'intera storia recente dell'America Latina è poi costellata di esperienze di autogestione, tutte di breve durata, tranne quella cubana, che si coniuga tuttavia con indirizzi di politica economica fortemente centralizzata e pianificata.

La storia della autogestione operaia ha alimentato in passato un ricco e appassionato dibattito teorico tanto all'interno della tradizione anarchica quanto in quella socialista libertaria. A metà degli anni '60 del secolo scorso, a partire dagli scritti di Morandi, continuava ad animare le pagine di "Mondoperaio" con interventi di illustri personaggi della sinistra di allora tra cui Panzieri, Libertini, Pesenti, Barca, Colletti. L'autunno caldo e la nascita dei consigli di fabbrica

contribuirono poi a mantenere viva l'attenzione sull'argomento per un certo periodo. Ricordo che ancora a metà degli anni '70 si ritornò sul tema quando la Fondazione Pietro Seveso, da poco costituita dalla Cisl milanese e diretta da Treu e Baglioni, organizzò un convegno di notevole livello culturale intitolato "Sindacato e autogestione". Da allora il dibattito, su questo come su altri importanti problemi, si è eclissato.

Ritornando al caso argentino vale la pena di chiarire il complesso rapporto che esiste tra autogestione e cooperazione. In questo modo entriamo anche nel vivo del problema della partecipazione che è l'oggetto specifico dell'incontro. Le imprese recuperate, come ho detto, sono nate dal trauma del fallimento dello stato e della crisi economica. Hanno ripreso a produrre in un regime d'autogestione fortemente influenzato dal clima di mobilitazione sociale diffuso nel paese. Nel corso del tempo tuttavia hanno dovuto dotarsi anche di uno statuto formale di cooperative per ottenere il riconoscimento legale da parte della magistratura e politico da parte degli organismi di governo. Come cooperative potevano accedere alle facilitazioni tariffarie previste dalla legge e usufruire dei servizi già esistenti (enti di formazione, consulenza amministrativa, accesso a varie forme di finanziamento). Si è venuto così consolidando un doppio regime. Da una parte le regole dell'autogestione non venivano abbandonate poiché erano ormai entrate a far parte del patrimonio genetico delle imprese recuperate, dall'altra veniva adottato un regolamento cooperativo che non poteva essere eluso. In definitiva le imprese recuperate operano al presente secondo un doppio statuto: la vita interna si svolge seguendo le regole tipiche dell'autogestione ma allo stesso tempo vengono ottemperati alcuni doveri previsti dallo statuto cooperativo. L'autogestione tuttavia fa aggio sulla cooperazione. Questo significa che la partecipazione diretta di tutti i dipendenti alle decisioni d'impresa è la norma generalmente seguita. Si tratta di partecipazione che avviene a tutti i livelli: strategico, organizzativo, operativo e che si avvale del meccanismo esteso e frequente dell'assemblea a voto palese con deliberazione assunta a maggioranza assoluta. E' sempre in assemblea plenaria che vengono eletti gli organismi di direzione dell'impresa (Direzione e Consiglio d'amministrazione) i quali, sempre

dall'assemblea, possono essere revocati in qualsiasi momento. Le stesse decisioni del Consiglio d'amministrazione (se guardiamo allo statuto interno della Zanon di Neuken in Patagonia che rappresenta una delle esperienze più mature di democrazia interna) possono essere impugnate e revocate dalla assemblea plenaria che deve essere convocata su richiesta di almeno tre assemblee di reparto. Al metodo della democrazia diretta si accompagna la diffusa rotazione dei lavoratori alle cariche dirigenziali che a sua volta è il riflesso di una pratica, perseguita fino dove possibile, di rotazione e scambio tra ruoli e funzioni di produzione e amministrazione dell'impresa.

Naturalmente la conduzione delle imprese in autogestione pone numerosi interrogativi e avviene in forme che variano notevolmente a seconda dei casi. Non posso soffermarmi in questa sede sulle difficoltà e sui problemi che si sono affacciati nei quindici anni della loro storia. Mi preme solo sottolineare che nell'insieme l'esperienza argentina rappresenta una sfida tutt'altro che disprezzabile alla legge plumbea della riproduzione delle oligarchie alla quale siamo abituati dai tempi di Michels. Le imprese argentine cercano un passaggio a Nord-ovest tra le secche della conduzione privata capitalistica dell'impresa e le rocce sempre riaffioranti della produzione sociale a carattere cooperativo e a democrazia indiretta, che in linea di tendenza (secondo l'opinione di molti) finisce col somigliare all'impresa privata. E' difficile prevedere se questo esperimento sia destinato a diffondersi ulteriormente o a tramontare: ciò che si può dire è che dura da quindici anni e che trova quindi già ora un forte interesse di studio.

Da ultimo vale la pena di ricordare che la durata dell'esperienza ha indotto alcuni sociologi e psicologi argentini a studiare le dinamiche di lungo periodo dell'autogestione che come tutti i fenomeni sociali presenta momenti di sviluppo a cui seguono, quasi fisiologicamente, fasi di assestamento e di erosione. In altre parole la partecipazione alla conduzione di impresa non risponde solo a regole e procedure e non viene modellata solo dai sistemi di relazioni industriali, ma dipende anche dal mutare del grado di coinvolgimento personale, impegno e dedizione delle singole persone. In questo senso, secondo alcuni, si potrebbe

quasi delineare una legge dei tempi di dimezzamento della partecipazione che decadrebbe nel corso degli anni per stanchezza, invecchiamento dei protagonisti, allontanamento dalle condizioni di partenza, insorgenza di nuovi problemi ecc. Accanto ad una traiettoria declinante si assiste tuttavia a un andamento più ondivago poiché, di fronte a problemi di particolare gravità o per l'inserimento di lavoratori più giovani e motivati, lo spirito originario della partecipazione può ritornare e rianimare la vita collettiva delle imprese

Credo siano opportune a questo punto alcune considerazioni sul caso italiano. Anche in Italia in questi anni di crisi si è affacciata l'esperienza di imprese che dopo aver fatto fallimento sono state gestite dagli operai e hanno ripreso la produzione. Non mi consta, ma posso anche sbagliarmi, che in ambiente universitario siano state avviate ricerche su questo fenomeno ma la stampa quotidiana se ne è occupata con una certa frequenza. Ed è proprio a questo riguardo che penso sia necessario fare qualche precisazione. Spesso negli articoli di giornale è stato usato il termine "*workers buy out*". Se ben ricordo è stato introdotto per la prima volta, qualche anno fa, da alcuni articoli del "*Corriere della Sera*", firmati da Di Vico. Bisogna ricordare che il termine ha un'origine ben precisa. Quando l'amministrazione Reagan, agli inizi degli anni '80, diede avvio ai processi di privatizzazione delle imprese pubbliche offrì anche la possibilità che queste fossero rilevate dai dipendenti che potevano avanzare un'opzione d'acquisto garantita dai fondi pensione. Una scelta che diede avvio ad alcune esperienze in questa direzione negli States e in seguito anche nell'Inghilterra tatcheriana. Il termine *workers buy out* quindi ha un'origine del tutto interna al processo di liberalizzazione del mercato di stampo neoliberista e va, credo, considerata come una sorta di iniziale camera di compensazione di fronte a possibili reazioni conflittuali ai vasti processi di privatizzazione di imprese pubbliche. Se dovessimo ora fare una storia dell'ampia fase di ritirata dello stato dall'economia, che ha connotato l'avvento del neoliberismo in tutti i paesi industriali, dovremmo, credo, riconoscere che questo processo si è compiuto senza un'incisiva azione di contrasto da parte del movimento operaio organizzato. Solo in Cina si è avuto un ampio movimento di opposizione operaia ma è stato

sconfitto. In India è ancora in corso ed è difficile dire con quali prospettive di successo. A conti fatti non ritengo che l'uso di questa definizione abbia molto senso per esperienze che sono diverse da paese a paese e all'interno di ogni paese. In altre parole oggi non siamo di fronte, almeno in Italia ma neanche negli altri paesi del continente europeo o del Sud America, a processi di “*workers buy out*” che rispettino l'origine di queste parole.

In Italia secondo alcune stime siamo di fronte ad una cinquantina di imprese che, negli anni di crisi, quanto meno a partire dal 2010, dopo che è stata avviata la procedura fallimentare, sono state rilevate dai lavoratori che hanno investito la “mobilità”, i risparmi e hanno ottenuto fondi dalle società finanziarie legate al mondo della cooperative o da banche etiche locali. Spesso i lavoratori sono stati aiutati in questo tragitto da consulenti della Lega delle cooperative o della Confcooperative. Sino a qui siamo nell'ambito della cooperazione più tradizionale. Ma accanto a questo gruppo di società private trasformate in aziende sociali esiste un nucleo più ristretto di imprese (direi una decina o quindicina) che hanno scelto la strada dell'autogestione sul modello argentino. I casi più noti sono quelli della “Rimaflow” di Trezzano sul Naviglio, del “Birrificio Messina”, della “Officine zero” di Roma. Infine è in atto un fenomeno più recente di occupazione di terre da parte dei gruppi di giovani e di messa a coltivo di terreni abbandonati in diverse regioni d'Italia con apertura di attività autogestite di trasformazione dei prodotti agricoli (Toscana, Puglia, Sicilia). A queste esperienze si accompagnano poi interessanti tentativi per creare consorzi per la distribuzione e la vendita dei prodotti in circuiti alternativi a quelli del mercato tradizionale (“Genuino clandestino” è uno di questi).

Esistono infine esperienze più ampie che rischiano di essere dimenticate o lasciate ai margini della ricerca sociale: sono quelle delle molte cooperative sorte in seguito al sequestro dei beni appartenenti alle mafie, delle cooperative sociali, delle cooperative culturali, dei centri sociali, dei teatri occupati dalle maestranze, dove modelli di cooperazione e autogestione con ogni probabilità si mescolano tra loro e convivono. I protagonisti sono quasi sempre giovani. Sono personaggi

in cerca d'autore: è augurabile che lo trovino.

## **VII - Quale ruolo per il sindacato nell'innovazione organizzativa?**

*Andrea Signoretti – Università di Trento*

I modelli organizzativi innovativi ispirati alle cosiddette *High Performance Work Practices* (HPWP d'ora in poi) sono considerati cruciali al fine di combinare efficacemente soddisfazione del personale e incremento della produttività del lavoro, obiettivi resi ancora più importanti dall'attuale periodo di intensa competizione globale ed incertezza economica. Contratti di impiego a lungo termine, organizzazione flessibile dell'orario di lavoro e politiche di conciliazione, sviluppo di personale polivalente ed autonomo attraverso adeguate attività di formazione continua, strumenti di partecipazione diretta e buone retribuzioni composte da significative parti variabili, sono tutti elementi che fanno parte di questi modelli organizzativi innovativi.

Lo studio svolto ha cercato di capire il ruolo del sindacato nei processi di implementazione e gestione delle HPWP prendendo in esame due aziende manifatturiere di medie dimensioni attive in Alto Adige, una nel basso Alto Adige e l'altra nella zona centrale, vicino al confine austriaco, che si caratterizzano per l'adozione di modelli organizzativi innovativi. In particolare, l'obiettivo è consistito nel comprendere se fra HPWP e sindacato c'è una relazione di estraneità, se non di ostacolo, oppure se quest'ultimo si rivela in grado di favorire la realizzazione e il mantenimento di pratiche innovative di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane, intervenendo direttamente nella definizione del contenuto delle pratiche oppure svolgendo un ruolo di negoziazione degli effetti prodotti dal nuovo modello organizzativo.

I risultati evidenziano una separazione fra HPWP e ruolo delle rappresentanze sindacali che comunque si sostengono positivamente fra loro, per cui il sindacato non entra nei processi di determinazione delle pratiche di organizzazione del lavoro e delle risorse umane, fatto salvo per l'orario di lavoro. Tale separazione

rimanda alla mancanza di istituzioni a sostegno di relazioni industriali partecipative, a concezioni culturali moniste nella gestione delle imprese da parte del management e di tipo difensivo da parte delle organizzazioni sindacali, pur in un'ottica di collaborazione fra le parti che si rivela particolarmente pronunciata in materia di flessibilità d'orario e di politiche di conciliazione. Il sostegno reciproco tra HPWP e ruolo del sindacato si esplica nel fatto che le organizzazioni sindacali risultano in grado di negoziare buone condizioni lavorative, in termini di sicurezza, intensità e orario di lavoro, e retributive, in termini di premio di risultato e welfare, distribuendo così almeno parte dei guadagni realizzati attraverso l'adozione delle HPWP. In tal modo il personale risulta soddisfatto e predisposto a dare il proprio consenso all'attuazione manageriale delle HPWP. Nel contempo, la contrattazione aziendale risulta un po' più sviluppata nell'impresa dell'Alto Adige centrale, dove il sindacato accetta con maggiore acquiescenza l'iniziativa manageriale e dove l'impresa risulta così maggiormente propensa a contrattualizzare alcune regolazioni delle prestazioni lavorative.

I risultati si rivelano positivi per tutti gli attori, ma con alcuni importanti costi che ricadono sul personale meno qualificato in termini di minore rotazione e formazione continua, e sul sindacato che non riesce ad acquisire un ruolo nei processi decisionali aziendali rispetto alla strategia e al modello organizzativo da adottare.