

INTRODUZIONE

UNA RICERCA DI ESPERIENZE PER SPERIMENTARE

La Fondazione Unipolis ha da tempo intrapreso un percorso, scandito da incontri seminariati di discussione e confronto, che trova la sua, provvisoria, conclusione in questo volume dove viene pubblicata la ricerca condotta da Nadia Girelli insieme agli interventi e alle riflessioni che di questo percorso sono la migliore e più autorevole testimonianza.

Scorrendo rapidamente l'indice del volume è facilmente percepibile la metodologia che ha caratterizzato i lavori, così come gli obiettivi che si intendevano perseguire.

A un primo approccio la scelta di concentrare risorse ed energie in una ricerca sulla partecipazione dei lavoratori nelle imprese potrebbe apparire non particolarmente innovativa, né soprattutto produttiva di un reale valore aggiunto. Si tratta, infatti, di un territorio noto e conosciuto, sul quale nel corso della nostra (anche meno recente) storia si sono misurate e scontrate opinioni e visioni contrastanti, spesso figlie di particolari retaggi ideologici, senza che mancassero analisi e indagini approfondite. Un germogliare di idee, studi, elaborazioni, rapporti, al quale però raramente sono corrisposte iniziative concrete, e anzi è inevitabile e comprensibile il diffondersi di una certa diffidenza se si guarda alle innumerevoli proposte di legge, che sin dal dopoguerra hanno segnato tutte le legislature, puntualmente finite nel nulla.

Un contesto col quale bisogna sicuramente fare i conti, ma che non può rappresentare un vincolo e costringere a rivolgere sempre lo sguardo al passato, impedendo, invece, di cogliere quelle dinamiche evolutive che impongono nuove chiavi di lettura e nuovi approcci a un tema ormai centrale nel declinare il futuro degli assetti economici e sociali.

Rinviando ad altra sede per la ricostruzione di un quadro organico della materia¹ con i dovuti riferimenti alla ricchissima letteratura formatasi negli anni, mi limito a richiamare rapidamente i principali tratti di un nuovo paesaggio che impone, appunto, guardando al futuro, di (ri)aprire il sipario sul palcoscenico della partecipazione dei lavoratori.

L'occhio, naturalmente, è soprattutto quello del giurista, ma come ormai abbondantemente acquisito, è questa una materia che, sul terreno delle diagnosi e delle terapie, non può prescindere da approcci interdisciplinari (come quello che ha ispirato la ricerca di Unipolis) fondati sul dialogo costante tra scienze giuridiche, economiche, sociali e aziendali, correndosi altrimenti il rischio di un'autoreferenzialità e di visioni parziali destinate all'inevitabile insuccesso.

Volendo riassumere, con qualche necessaria forzatura, il filo conduttore che giustifica (anzi forse impone) una ricerca sulla partecipazione dei lavoratori ci si può riferire a tre grandi aree: quella dell'impresa, del lavoro e delle regole, aree tutte accomunate da profondi sommovimenti che dopo la crisi di inizio secolo ne hanno radicalmente cambiato la morfologia, richiedendo nuove mappature e nuovi sforzi di sistematizzazione.

Nel 2009 Tommaso Padoa Schioppa pubblicava un volume, *La veduta corta*, destinato ad avere grande diffusione. La tesi era quella che per uscire dalle secche di quella crisi allora appena deflagrata, ma della quale stiamo tuttora pagando le conseguenze, fosse necessario recuperare lo sguardo lungo, definitivamente liberato dall'ossessione della massimizzazione del profitto nel breve termine e da un orizzonte temporale che guarda solo al tutto e subito, uno sguardo necessario soprattutto per le istituzioni, come le imprese, nel passato dominate da quella che è stata definita l'idolatria dello *shareholder value*, e cadute in logiche scelerate e dissipative. E un simile allungamento dell'orizzonte temporale poteva realizzarsi solo attraverso il recupero di un orientamento verso gli *stakeholders* dell'impresa come

¹ F. Vella, *L'impresa e il lavoro: vecchi e nuovi paradigmi della partecipazione*, in «Giurisprudenza Commerciale», 2013, I, pp. 1120 ss.

solida garanzia per gestioni prudenti e attente alla sostenibilità di lungo periodo.

In questa prospettiva, diventano sempre più forti le istanze di un ripensamento dell'impresa secondo canoni (anche qui le esigenze di sintesi costringono all'utilizzo di espressioni riassuntive che solo per queste finalità vanno colte) comunitari, innervati su una ricomposizione dei rapporti con tutti gli *stakeholders*; ed è evidente il ruolo di inevitabile protagonista ricoperto dal fattore lavoro, da un lato principale destinatario dei tristemente noti effetti della crisi, e dall'altro prioritario riferimento per uscirne il prima possibile. Sul terreno della organizzazione aziendale, in un contesto di sempre più accentuata valorizzazione del capitale umano, da tempo si sono affermate dinamiche che oggettivamente impongono di coordinare (se non superare) le funzioni gerarchiche, con architetture di condivisione e co-decisione tra i diversi attori che vi operano, e dove quindi è il perseguimento dello stesso interesse dell'impresa a presupporre l'apertura verso nuove forme di coinvolgimento dei dipendenti.

Per certi versi, sta cambiando, ma anche qui ci si limita a un semplice accenno a tematiche che da tempo impegnano una ormai sterminata letteratura, il perimetro che tradizionalmente segna i confini dell'interesse dell'impresa: le molteplici e variegate (a volte in verità troppo frammentate) forme di responsabilizzazione verso valori che tengano conto dell'impatto sociale della sua attività comportano oggettivamente l'impossibilità di conservare l'automatica coincidenza tra l'interesse dell'impresa e quello del suo proprietario azionista. Lunga potrebbe essere la lista di riferimenti in materia, ma è sufficiente descrivere una evoluzione, che riguarda prassi operative, norme di autoregolamentazione, discipline legislative, che giustifica una simile conclusione. Se soltanto si richiamano alcune recenti innovazioni del nostro ordinamento (dalla eliminazione dell'obbligo per le imprese quotate delle relazioni semestrali, all'introduzione della *non financial disclosure* fino alla configurazione di nuovi modelli societari, le società benefit, che integrano nell'oggetto specifico dell'attività valori e fini sociali) si può riflettere su un

percorso che comporta la necessità di ripensare il «come» si fa impresa, alla luce dell'esigenza di ampliare il novero di interessi dei quali tener conto. E tutto ciò, ancora una volta, con una necessaria focalizzazione soprattutto sulle modalità attraverso le quali il mondo del lavoro, e del lavoro nell'impresa, può divenire il primo interlocutore nell'ampio teatro degli *stakeholders*, in grado di veicolare il rinnovato sistema valoriale.

Un mondo del lavoro che a sua volta si deve confrontare con scenari che richiedono risposte decisamente più complesse e non più rintracciabili seguendo i paradigmi ancorati a tradizionali approcci ideologici. Anche in questo caso è sufficiente richiamare alcune dinamiche ormai conosciute: si pensi al progressivo smantellamento di consolidati apparati di tutele, all'introduzione di massicce dosi di flessibilità in un mercato sempre più frammentato. O ancora alle caratteristiche delle stesse prestazioni lavorative sempre più esposte ai continui e radicali mutamenti imposti dalle innovazioni tecnologiche, che ridisegnano completamente le tipologie di competenze richieste, il modo di renderle e il sistema di relazioni in cui queste si inseriscono, spesso, per esempio, prescindendo completamente dalla «fisicità» del luogo dove si realizzano. Tutti fenomeni ricchi di complesse sfaccettature con indubbe potenzialità sul terreno del «come» si lavora e del «come» il fattore lavoro si inserisce nelle organizzazioni imprenditoriali, ma anche con grandi rischi di vulnerabilità sul terreno delle protezioni sociali e di adeguate garanzie per un tempo di vita continuamente esposto al pericolo di fluttuazioni occupazionali nei cui confronti si rimane sprovvisti di qualsiasi, minimale, tutela. Molteplici sono, ovviamente, le chiavi di lettura di questi scenari, e non è certo facile trovare un filo conduttore, ma su un aspetto sembra affermarsi una comune consapevolezza, e cioè l'esigenza di disegnare un'architettura delle relazioni industriali funzionale innanzitutto alla comprensione e poi al governo di questi fenomeni; ed è una architettura dove la tradizionale dicotomia tra conflitto e partecipazione è inevitabilmente destinata ad assestarsi su un diverso e più maturo equilibrio.

Detto in altri termini, quando i modelli contrattuali si incentrano sempre più sulla comunità di riferimento di singole imprese e si estendono, per esempio, a forme di retribuzione legate alle performance, e incardinate su componenti prima scarsamente diffuse, come i piani di welfare aziendali, è evidente che bisogna cominciare a chiedersi se la lunga e antica discussione sulle forme di democrazia industriale non debba oggi essere declinata con criteri diversi rispetto a quelli utilizzati nel passato. E se ai dipendenti e alle loro rappresentanze (ma anche alle imprese) convenga ancora un approccio meramente conflittuale che rinunci in principio allo «starci dentro», correndo il rischio non solo di non catturare i fenomeni appena telegraficamente richiamati, ma anche e soprattutto di rinunciare alla responsabilità di governarli e indirizzarli per meglio soddisfare e proteggere i bisogni dei lavoratori. Non ci si può certo nascondere che una simile riflessione deve necessariamente scontare altri (anche questi ben conosciuti) non facili passaggi come la costruzione di un solido e organico sistema di regole sulla rappresentanza e rappresentatività dei sindacati, ma non vi è dubbio che anche su questo terreno si stanno realizzando mutamenti e progressi che rendono più agevole lo sviluppo di una cultura delle relazioni industriali aperta alla sperimentazione di nuove ipotesi partecipative.

In questa prospettiva, i modelli cooperativi e partecipativi stanno rapidamente riconquistando la ribalta, anche in contesti tradizionalmente caratterizzati da relazioni industriali non certo nel passato particolarmente interessate a valorizzare la *voice* dei dipendenti organizzati. Per semplificare, fa una certa impressione sentire la leadership dei conservatori inglesi tessere le lodi dei benefici derivanti da un'attiva partecipazione dei lavoratori sullo specifico terreno del governo dell'impresa. E non è un caso (e qui passiamo alla terza grande area, quella delle regole) che anche l'evoluzione legislativa sul piano comunitario segni una traiettoria dove l'attenzione al coinvolgimento dei lavoratori è sempre più marcata, specularmente a quanto avviene nei singoli stati membri, e l'ovvio riferimento non è solo alla Germania, ma anche alla Francia, dove questo è terreno da molto tempo coltivato.

Una simile evoluzione è caratterizzata dal passaggio da forme di coinvolgimento «leggere» a modelli di partecipazione più integrati nelle strutture decisionali dell'organizzazione imprenditoriale, funzionali, come si accennava, a valorizzare l'interesse dei lavoratori alla sostenibilità di lungo periodo delle imprese. Qui, ovviamente, sarebbero necessari più analitici approfondimenti per definire con precisione il perimetro di un fenomeno tanto ricco quanto spesso dai connotati sfuggenti, perché dietro la parola «partecipazione» vi sono, come è noto, diversi strumenti e percorsi che vanno dalla più tradizionale disciplina di obblighi di informazione e consultazione, al sostegno dell'azionariato dei dipendenti, alla diretta rappresentanza all'interno della *governance* societaria. Tutte modalità sulle quali ancora si discute, con dibattiti appassionati al cui interno emergono potenzialità e criticità delle diverse opzioni, ma nell'impossibilità di darne compiutamente conto (anche perché la ricerca di Nadia Girelli dedica spazio a queste tematiche) è importante comunque mettere in evidenza il fatto che la partecipazione, in tutte le sue articolazioni, rimane al centro della (e anzi assume un ruolo sempre più importante nella) agenda di legislatori e regolatori, rappresentando un punto di riferimento nella interlocuzione tra diritto dell'impresa e diritto del lavoro ormai imprescindibile.

Segno inequivocabile di questo nuovo clima è l'evidente passaggio di discontinuità del nostro ordinamento che, dopo decenni di inerzia caratterizzati dal proliferare di numerose proposte parlamentari puntualmente senza esito, conosce finalmente una legge delega, approvata al termine della passata legislatura e frutto di un progetto unitario tra le diverse forze parlamentari, che indica una nuova direzione di marcia su questo terreno. Una breve introduzione non è naturalmente la sede per organiche indagini sul contenuto e soprattutto sul senso di un provvedimento non privo certo di criticità e che segue, come è noto, un approccio ecumenico e «generalista», aprendo di fatto a tutte le possibili forme di coinvolgimento dei lavoratori. Appare, inoltre, ancora incerto e lontano il momento della sua concreta applicazione, ma, in attesa dell'esercizio della delega, bisogna comunque

registrare la definizione di un quadro istituzionale quanto meno indice di una apertura verso quella maturazione di più avanzate forme di democrazia industriale alle quali si accennava. E non è un caso che, in questo nuovo contesto, si stia creando un ambiente fertile per il superamento della forte diffidenza, se non contrarietà, verso la partecipazione dei lavoratori manifestata nel passato da una parte delle rappresentanze imprenditoriali e sindacali.

È questo il quadro di riferimento che giustifica e dal quale prende spunto il lavoro di Nadia Girelli, un lavoro che si muove sull'asse dell'integrazione fra teoria e pratica. Teoria, perché l'autrice non rinuncia a un rilevante sforzo ricostruttivo per dare conto del ricco dibattito scientifico in materia e della non certo lineare evoluzione dell'ordinamento. Pratica perché, e qui si rinviene il reale valore aggiunto di tutta la ricerca organizzata da Unipolis, vengono selezionate, approfondite e raccontate esperienze paradigmatiche delle diverse modalità di partecipazione che nei rapporti tra lavoratori e imprese si stanno realizzando. Ed è un racconto di grande interesse poiché testimonia, per certi versi, come, appunto, la pratica stia da tempo percorrendo una strada sulla quale l'ordinamento si muove molto più lentamente, con conseguenze di non poco conto: per esempio molte delle esperienze censite si possono collocare facilmente e a pieno titolo nelle ampie maglie della legge delega prima richiamata.

Naturalmente, la definizione del perimetro del campo di indagine ha dovuto tener conto di alcuni criteri selettivi che però appaiono significativi nel testimoniare la metodologia di indagine, e nell'indicare una possibile direzione di future politiche di regolamentazione su questo terreno. Da un lato, infatti, si è cercato di guardare all'intero paesaggio e cioè a tutte le diverse manifestazioni della partecipazione, secondo una scala che, nell'ambito di una sempre più diffusa contrattazione aziendale, va dagli obblighi di consultazione e informazione, al coinvolgimento nel governo dell'impresa, al confronto, condivisione e codecisione sugli assetti organizzativi e gestionali, alle intese sul welfare aziendale, alla partecipazione agli utili, sino all'azionariato dei dipendenti. Una

chiave di lettura «verticale» che ne incrocia una «orizzontale» attenta alle forme attraverso le quali si esercita l'attività di impresa. È del tutto evidente (sebbene spesso il tema non sia tenuto nella giusta considerazione) che se si vuole dare un senso al panorama delle esperienze partecipative nella prospettiva di una loro valorizzazione e ulteriore diffusione, non si può prescindere dal contesto nel quale si devono calare. Innanzitutto la dimensione dell'impresa: pretendendo di utilizzare un approccio analitico e un conseguente assetto normativo omogeneo per tutte le realtà imprenditoriali, e privo delle necessarie dosi di «proporzionalità», si corre il rischio di lasciare fuori una parte consistente, anzi prevalente, del sistema produttivo italiano, composta dalle imprese di più ridotte dimensioni e dalle molteplici declinazioni dei loro rapporti collaborativi (strutture di gruppo e di rete). Può rilevare, inoltre, non solo la dimensione dell'impresa, ma anche l'oggetto dell'attività (per esempio nella ricerca si fa riferimento alle aziende operanti nei servizi pubblici e dove quindi particolarmente sensibile per le sue evidenti implicazioni è il coinvolgimento di tutti gli *stakeholders*) e la natura, si passi questa espressione, del contratto sociale: il naturale riferimento è la cooperativa, dove la partecipazione e la «democraticità» costituiscono componenti essenziali del Dna di questa tipologia di impresa. Senza considerare, poi, altri importanti profili meritevoli di attenzione, come per esempio quella che Tiziano Treu chiama la «collaborazione costretta» e cioè quelle forme di coinvolgimento dei dipendenti come tappe di percorsi di fuoriuscita da situazioni di crisi aziendale.

Dall'indagine su un così ricco e variegato paesaggio, e alla luce delle conclusioni della ricerca, si possono trarre alcune indicazioni sul futuro. Innanzitutto c'è bisogno di quella che Nadia Girelli definisce una «legislazione più coraggiosa» e non solo per dare attuazione a un quadro regolamentare che finché rimane sul terreno dei principi di una legge delega farà oggettivamente fatica a divenire il punto di riferimento per una nuova stagione della partecipazione. Per fare un esempio, il coinvolgimento dei dipendenti negli organi societari viene ora dall'ordinamento veicolato attraverso la

possibile presenza nel consiglio di sorveglianza, con il giusto intento di colmare le lacune della riforma societaria che aveva previsto il modello dualistico ispirato all'esperienza tedesca, privandolo però proprio della sua caratteristica qualificante e cioè la rappresentanza dei lavoratori. Si tratta, peraltro, di un sistema di amministrazione che non ha certo avuto grande successo nel nostro paese, e con una buona dose di realismo non è immaginabile una repentina inversione di tendenza, così di fatto riducendosi sensibilmente le possibilità di sviluppo di forme partecipative vincolate alla presenza di un simile modello. Ragione per la quale la ricerca riprende la proposta di favorire la rappresentanza dei dipendenti nell'ambito del sistema tradizionale di amministrazione, tramite l'indicazione o la «raccomandazione» di amministratori dotati di particolare professionalità e indipendenza. Altra proposta, a questa collegata e ispirata ad antiche esperienze come quella dei consigli di gestione, è quella di sperimentare, anche per via legislativa, l'istituzione di organismi congiunti o paritetici a livello aziendale, con funzioni consultive e di esame relativamente alle principali strategie e ai cambiamenti organizzativi, e con la possibilità di attribuire a tali organismi la capacità di indicazione di soggetti esterni in qualità di amministratori della società.

Peraltro, a ben vedere nulla vieta che simili modelli si possano diffondere e ampliare anche facendo ricorso alla volontà delle parti e operando sul piano dell'autoregolamentazione; e qui si innesta la seconda, forse più importante, suggestione ricavabile dalla ricerca. Se infatti da un lato è indubbiamente necessario un costante dialogo con l'evoluzione dell'ordinamento, affinché si crei un ambiente regolamentare sempre più attento alle istanze della partecipazione, dall'altro non bisogna rimanere in una sorta di messianica attesa dell'intervento definitivo di un legislatore che, come abbiamo visto, procede con passo lento e ancora incerto. Al contrario, e proprio i casi censiti ne sono la più evidente dimostrazione, la realtà imprenditoriale e l'articolazione delle relazioni industriali sul campo stanno producendo una ricchezza di esperienze già in grado di indicare una strada da seguire per il futuro.

Questo è il motivo per il quale lo spirito del progetto avviato dalla Fondazione Unipolis può, sinteticamente, essere riassunto con l'espressione «guardare alle esperienze per sperimentare», e cioè cogliere ciò che di meglio il paesaggio illustrato mette in evidenza per trarne una sorta di «manuale di buone pratiche» da condividere e utilizzare (si ripete: a prescindere dall'auspicata evoluzione della disciplina in materia) per promuovere i diversi strumenti e istituti che danno sostanza a una nuova cultura della partecipazione.

Come si diceva all'inizio, il lettore potrà facilmente rendersi conto delle ragioni di questo progetto scorrendo l'indice dove compaiono interventi di studiosi e ricercatori, ma anche di operatori, imprenditori, rappresentanti sindacali, tutti impegnati a verificare e condividere l'esito di un simile percorso, pur nella naturale (e anzi proficua) diversità di idee, approcci e impostazioni.

Come sempre il giudizio finale sui risultati raggiunti spetterà al lettore, risultati che però, è importante riprendere le prime parole di questa introduzione, hanno un carattere di provvisorietà perché la strada intrapresa (censire esperienze per sperimentare sempre di più) è ancora agli inizi e presuppone ulteriori sforzi sul terreno della ricerca, della elaborazione, delle relazioni contrattuali, delle scelte di *policy*, per fare della partecipazione una componente essenziale di un nuovo modello di democrazia industriale. Una sfida sicuramente difficile e ambiziosa, ma che vale la pena di affrontare, e per la quale la Fondazione Unipolis continuerà a impegnarsi.

FRANCESCO VELLA