

IL LAVORO E L'IMPRESA.
PARTECIPARE AL CONTROLLO
PER LA PRODUTTIVITÀ E L'UGUAGLIANZA

Il paese appare sostanzialmente in stallo sul terreno sociale e produttivo, a livello di sistema. Eppure l'avanzamento prosegue a macchia di leopardo, in tutti i campi, attraverso esperienze diffuse, pubbliche e private. Queste esperienze producono cambiamenti anche importanti per la qualità di vita delle persone, che tuttavia restano circoscritti a singoli contesti. A frenare la loro diffusione è l'assenza di un confronto culturale e politico sul loro contenuto ed efficacia, e prima ancora l'assenza di un'informazione adeguata. E così, magari, ci si ritrova a legiferare senza una conoscenza profonda e un precedente pubblico dibattito sulle esperienze, sui successi e insuccessi, che riguardano l'oggetto del legiferare. Si commettono errori. Si fermano, anziché incoraggiare, le soluzioni migliori. Si impantana l'innovazione con una pletera di disposizioni normative.

Ricordo questo paradossale iato di fronte a un libro che testimonia, nel campo importante della partecipazione dei lavoratori, quanto ricche siano le esperienze esistenti. La ricerca di Nadia Girelli voluta da Unipolis colma un pezzo importante del vuoto che impedisce la diffusione sistemica delle buone esperienze: almeno conoscerle. Per valutarle, discuterle e solo dopo legiferare. Come scrive Francesco Vella aprendo il volume:

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

Le riflessioni suscitate dalla ricerca devono molto a lunghe e antiche discussioni con Mario Sai e Gilberto Seravalli (con il quale scrivemmo un breve testo non pubblicato di cui ho qui l'occasione di pubblicare alcuni spunti).

i casi censiti ne sono la più evidente dimostrazione, la realtà imprenditoriale e l'articolazione delle relazioni industriali sul campo, sta producendo una ricchezza di esperienze già in grado di indicare una strada da seguire per il futuro¹.

Sì, «in grado di indicare» ma solo a esito di un serrato confronto, di cui questa ricerca è un utile passo.

La ricerca tocca tutte le forme di partecipazione dei lavoratori. (Si intende, ovviamente, di «lavoro subordinato», ossia di lavoratori che non controllano i mezzi di produzione, materiali o immateriali.) Sia le forme di partecipazione che fanno accedere i lavoratori, in tutto o in parte, al *controllo* dell'impresa, ossia all'assunzione delle decisioni degli imprenditori (quelle non già predeterminate da contratti), o comunque alla *conoscenza preventiva* su tali decisioni, o almeno a una parte di tali decisioni. E le forme di partecipazione che fanno accedere i lavoratori ai *risultati* economici dell'impresa o alla sua *proprietà*, ma senza effetti su controllo e conoscenza preventiva delle decisioni.

Si tratta di due tipologie di partecipazione radicalmente diverse. La seconda tipologia – partecipazione a risultati e proprietà, ma non al controllo – può avere effetti importanti, e al tempo stesso presenta rischi. Risolvendo in parte l'asimmetria informativa che rende difficile all'imprenditore conoscere pienamente il grado di impegno del lavoratore, rafforza l'incentivo del lavoro subordinato a impegnarsi nel processo produttivo, perché diventa beneficiario di una parte del risultato. Inoltre, questa tipologia di partecipazione può aiutare a ridurre le disuguaglianze di reddito e di ricchezza (o frenare il loro aumento), perché i lavoratori, in un mondo dove vanno crescendo, con l'automazione, l'intensità di capitale della produzione e dunque la massa dei profitti rispetto a quella dei salari, vedono le loro entrate venire non solo dai salari ma anche dai profitti.

¹ Nel dibattito sulla ricerca contenuto nel volume, Giuseppe Santella (direttore risorse umane e organizzazione del Gruppo Unipol) aggiunge: «va evitata una produzione ipertrofica di norme che possa creare disposizioni difficili da osservare e di fatto poco utili».

Ma al tempo stesso questa forma di partecipazione rende più aleatorie le entrate dei lavoratori, accrescendone l'insicurezza, anche perché subordinate a decisioni su cui essi non esercitano alcun controllo. Non modifica, inoltre, la capacità del lavoro di concorrere, nell'interesse generale e proprio, alle decisioni aziendali.

Viceversa, la prima tipologia di partecipazione – partecipazione al controllo o alla conoscenza preventiva sulle decisioni – tocca il meccanismo capitalistico di produzione ossia la concentrazione del controllo nell'imprenditore, che è poi ciò che definisce l'«impresa», il vero tratto distintivo del capitalismo (il mercato, infatti, gli preesiste). Questo effetto ha luogo in modo diretto, prevedendo che al controllo, almeno su una parte delle decisioni, il lavoro partecipi attraverso una propria rappresentanza o attraverso forme di consultazione. O in modo indiretto, permettendo al lavoro di conoscere preventivamente una parte delle decisioni in cui si estrinseca il controllo e quindi di potere discutere, contrastare o negoziare quelle stesse decisioni attraverso le proprie organizzazioni sindacali².

Questa seconda forma di partecipazione tende, in primo luogo, anche essa, a ridurre le disuguaglianze, ma senza le controindicazioni delle altre forme. Questo effetto si manifesta per diversi canali. Perché tende a favorire l'assunzione di decisioni di investimento che nel medio-lungo termine rafforzano il valore economico del lavoro nel processo produttivo (tecnologie che non ne riducono la domanda, investimenti di formazione ecc.), tenendo alta la massa salariale rispetto ai profitti. Perché presumibilmente ha effetti positivi sui livelli salariali. E perché accresce senso di utilità e dignità del lavoro, una dimensione in sé importante del personale benessere di ognuno di noi.

² Nel confronto sulla ricerca contenuto nel volume, Giorgio Graziani (segretario regionale Cisl Emilia-Romagna) afferma: «Per noi, partecipare è decidere insieme sempre; non è ipotizzabile attivare la partecipazione solamente nella gestione delle crisi e delle conseguenti razionalizzazioni. La partecipazione ha senso se è a trecentosessanta gradi, se riguarda l'organizzazione del lavoro, la formazione, la definizione degli obiettivi e delle strategie conseguenti».

Ma c'è di più. La partecipazione al controllo e/o alla conoscenza preventiva delle decisioni può anche avere, specie in questa fase storica, effetti positivi sull'efficienza economica, ossia sulla crescita della produttività. Vediamo perché.

La capacità del capitalismo di incentivare, senza precedenti nella storia, impegno imprenditoriale, innovazione, produttività e crescita deriva proprio dalla concentrazione in alcuni soggetti (gli imprenditori) dei diritti residuali di controllo sul capitale, materiale o immateriale, che consente loro di affrontare in autonomia l'imprevedibile futuro, e li spinge a rischiare. Ma questa concentrazione ha un costo, anche in termini di efficienza: essa disincentiva a impegnarsi, a innovare, a rischiare tutti i soggetti – ossia il lavoro subordinato – che, lavorando come gli imprenditori nell'impresa ma non esercitando il controllo, non possono fare pesare nelle «decisioni» strategiche il loro punto di vista e i loro interessi.

Mettendo da parte i temi della sostenibilità e degli effetti sulle disuguaglianze, e limitandoci agli effetti in termini di produttività, la concentrazione del controllo sarà efficiente quando i suoi benefici superano i costi. Tanto più il controllo è concentrato nelle «mani giuste» – ossia dei soggetti il cui apporto innovativo alle scelte aziendali è alto e indispensabile – e tanto minori sono competenze e conoscenze del lavoro subordinato, tanto più efficiente sarà la concentrazione del controllo, perché il suo beneficio è alto e il suo costo modesto.

E qui intervengono i cambiamenti in atto. Da un lato, processi avanzati di automazione che richiedono meno lavoro, ma al tempo stesso un lavoro spesso più preparato e capace di assumere decisioni o di valutare modifiche. Dall'altro, un processo avanzato di scolarizzazione di massa che accresce drasticamente rispetto al passato il numero di persone in grado di dare un contributo non previsto, di effettuare connessioni, di innovare, di confrontarsi.

In tale contesto si vanno certo creando al tempo stesso aree produttive in cui torna a essere richiesto un lavoro meramente esecutivo, fatto di gesti predefiniti. Ma in altre aree (tanto nella produzione industriale, quanto dei servizi

e agricola) avviene il contrario: la capacità dell'impresa di reggere la competizione dipende dall'impegno creativo, non solo dallo «sforzo» in atti routinari, di larga parte del lavoro subordinato. L'efficienza e la qualità del processo produttivo dipendono allora, in misura crescente, dalle *azioni intenzionali, non prescrivibili e innovative* dei lavoratori. In queste ultime aree cresce così il costo di privare tale lavoro di un peso nelle decisioni organizzative e di investimento. E possono diventare capitalisticamente efficienti forme nuove di *governance* societaria in cui il lavoro subordinato può direttamente o indirettamente «interferire», pesare, sul controllo esercitato dagli imprenditori.

È dunque evidente che la nuova tecnologia dell'informazione e i tratti che sono oggi riassunti nell'espressione «Industria 4.0» non predeterminano in modo univoco né gli assetti di *governance*, né la capacità di crescita, né i livelli di disuguaglianza. Così come la rivoluzione dell'informazione non produce un effetto univoco sulla democrazia politica. Gli effetti dipenderanno da come le società, dati i rapporti di potere a esse interni, decideranno di governare questi cambiamenti. Come scrive Mario Sai³,

dentro la Rete [...] sono possibili forme più pervasive di controllo [del singolo lavoratore], oppure si può accrescere la partecipazione di ciascuno alla vita lavorativa, integrandola nel processo decisionale, che diviene processo collettivo di discussione in cui l'autorità stessa potrà essere sottoposta a dibattito e confutazione.

In conclusione. La diffusione di forme di partecipazione al controllo o alla conoscenza preventiva delle decisioni può in questa fase storica produrre effetti positivi immediati, di breve-medio termine, su produttività e crescita. Inoltre, essa può spingere verso l'adozione di decisioni di investimento e di organizzazione e anche di nuove tecnologie che rendono la società meno diseguale producendo a un tempo due effetti: una maggiore soddisfazione dei lavoratori legata alla loro

³ Cfr. M. Sai, *Vento dell'Est. Toyotismo, lavoro, democrazia*, Roma, 2015.

fondata percezione di acquisire una pur limitata porzione del controllo sul capitale; una loro maggiore impiegabilità futura, che accresce la possibilità di realizzare il proprio percorso di vita e al tempo stesso accresce il potere negoziale corrente. Ha scritto Tony Atkinson⁴ nel suo ultimo libro: «La direzione del progresso tecnico dovrebbe costituire una preoccupazione esplicita delle politiche, che dovrebbero incoraggiare l'innovazione che accresce l'occupabilità dei lavoratori». Bene, la partecipazione al controllo rappresenta uno strumento che favorisce questo obiettivo.

Ma, appunto, imboccare questa strada non è inevitabile. Al modello partecipativo si contrappone, in questi anni, un *modello costrittivo* di organizzazione del lavoro. Si tratta di forme esasperate (anche se formalmente nuove) del modello tradizionale in cui il controllo si rafforza al punto da fissare settimana per settimana, se non ora per ora, le possibilità e le condizioni con cui i lavoratori possono accedere all'utilizzo del capitale. Il lavoro, non più organizzato in sindacato, legato da rapporti contrattuali individuali ai detentori del controllo, viene utilizzato per realizzare le azioni previste nel contratto e limita a questo il proprio apporto, senza opportunità di «crescita» professionale: né collaborazione, né soddisfazione.

Nella realtà non è agevole distinguere la «collaborazione» sostanziale da quella formale, fittizia. La partecipazione potrebbe essere presente, ma a un'analisi ulteriore potrebbe rivelarsi esclusivamente gerarchica, senza che l'imprenditore assuma alcun rischio di cedere «pezzi di controllo». In tal caso, il lavoro è spinto a fornire informazioni, a retroagire, ma non gli sono dati gli strumenti formativi e lo spazio per uscire dal proprio recinto. In altre situazioni la forza lavoro potrebbe essere fortemente segmentata, con una limitata fascia di lavoratori che accede a forme di collaborazione sostanziale, mentre la grande maggioranza ne resta tagliata fuori.

Quale strada prenderà la società italiana dipende dall'azione collettiva, dai rapporti di forza, dalla politica, dalla cultura. Nulla è scritto.

⁴ Cfr. T. Atkinson, *Inequality. What can be done?*, Cambridge, Mass., 2015.

Negli anni Settanta del secolo scorso, erano state sperimentate in Italia forme avanzate di «collaborazione», sia fra imprese, sia, nella fabbrica, fra lavoro e imprenditori. Queste forme organizzative erano state studiate in profondità, rappresentando un punto di riferimento nel dibattito internazionale sull'evoluzione di una nuova «produzione flessibile» contrapposta alla produzione standardizzata e di massa. Accanto alla forte conflittualità fra capitale e lavoro, era andata emergendo la ricerca di forme nuove di collaborazione, che toccavano espressamente il tema del controllo e della conoscenza preventiva. Tuttavia, sul finire di quel decennio e poi, in modo visibile, all'inizio del successivo, interviene una profonda cesura in direzione del modello costrittivo. Alle gravi tensioni e alla conflittualità eversiva di molte fabbriche e alla perdita di competitività si risponde con la scelta di soluzioni tecnologiche a forte risparmio di lavoro e con un forte ricorso al modello costrittivo di organizzazione del lavoro. È mio convincimento che questa involuzione abbia concorso all'arresto della produttività media degli ultimi venti anni. Certamente coincide temporalmente con questo fenomeno.

Ma «sotto la brace» la ricerca di strade partecipative continuava. Così come dietro l'arresto della produttività media sta l'allargamento di una forbice, settore per settore, fra imprese a produttività in crescita e imprese a produttività stagnante, che trovano la sopravvivenza solo in una bassa remunerazione del lavoro e nel suo risparmio. Quale correlazione esista fra questi due fenomeni non possiamo oggi dire con certezza. Ma è lecito ipotizzare una relazione³.

³ È l'ipotesi che dà forza all'affermazione di Vincenzo Colla (segretario regionale Cgil Emilia-Romagna, oggi nella segreteria nazionale), sempre nel dibattito documentato da questo volume: «in questo paese c'è un problema di produttività altissimo – all'interno dell'impresa, coniando il paradigma dell'innovazione, dentro allo scenario che poi ha assunto la denominazione di "Industria 4.0", e che non chiede di essere governato dall'alto». Ed è presumibilmente ciò che ipotizza Alberto Vacchi (presidente Unindustria Bologna, oggi di Confindustria Emilia) quando nello stesso confronto afferma: «sperimentare una strada nuova, anche molto ardua, e anche con meccanismi di decisione paritetica, non mi spaventa

Certamente possiamo, dobbiamo, studiarla. E con le informazioni raccolte dalla ricerca di Nadia Girelli possiamo farlo meglio. Mi riferisco, all'interno delle molteplici tipologie di partecipazione in essa indagate, a quei gruppi di esperienze che impattano su controllo e conoscenza preventiva.

Si tratta, prima di tutto, dei 70 casi individuati di *workers buyout*, in cui una parte del lavoro subordinato, rischiando proprie risorse e affiancato da finanziamenti e dall'assistenza di un soggetto esterno (in 48 casi Legacoop), ha assunto il controllo dell'azienda. La seconda forma di accesso al controllo (rilevata nei casi della stessa Unipol e di Unicredit) si ha con la partecipazione di rappresentanti dei lavoratori negli organi societari, con influenza su tipologie diverse di decisione. La terza e ultima forma riguarda quei casi in cui il disegno delle relazioni industriali, influenzato spesso dal modello tedesco di relazioni, prevede un'informazione preventiva in merito a una parte delle decisioni aziendali e un percorso strutturato di confronto prima che le decisioni siano assunte: si tratta dei casi di Ducati Motor Holding, Automobili Lamborghini e Unipol Gruppo Finanziario, Gruppo Granarolo, Ferrarelle e Cornelianì.

Questa ricognizione costituisce un punto di partenza importante e solido per avviare un confronto pubblico e per cercare di rispondere, attraverso ulteriore ricerca, ad alcune domande. Ne richiamo alcune. A quali fallimenti del governo societario tradizionale, ossia di una concentrazione non partecipata del controllo, hanno risposto le soluzioni indagate? In quali casi la scelta ha fatto seguito a un fallimento nel trasferimento generazionale del controllo? Quali componenti del lavoro subordinato delle imprese sono genuinamente coinvolti, e come, nella «partecipazione alle decisioni»? In quale modo avviene, all'interno del lavoro subordinato, il confronto sulle posizioni e decisioni da prendere? Quale

minimamente [...] utilizzare l'inevitabile percorso di modernizzazione digitale per sperimentare forme nuove di partecipazione, costruendo assieme ai sindacati – e a questo proposito ho già dato al segretario Colla la disponibilità diretta di Ima – un percorso di condivisione pratico, operativo».

impatto hanno le azioni di formazione adottate (specie sulla capacità di concorrere davvero all'esercizio del controllo)? Se e quali decisioni strategiche significative hanno visto un effetto visibile della partecipazione del lavoro al controllo? Che segno si coglie nella posizione del lavoro in merito a tali decisioni, con particolare riferimento al lungo termine? Cosa possiamo dire dell'impatto della partecipazione al controllo sui risultati aziendali? Anche rispetto a imprese dello stesso microsettore? E che dire del suo effetto sul reddito (livello e volatilità) e sulla qualità di vita dei lavoratori? Se e in quali casi si è tornati indietro e perché?

Sono domande che alcuni anni or sono ci ponemmo con Gilberto Seravalli e Chiara Casalino – con cui elaborammo alcune delle riflessioni che ho qui riassunto – quando tentammo, senza farcela, di avviare in Piemonte una ricerca su questo tema nell'ambito del progetto *Luoghi Ideali*. Incontrando resistenze nel mondo politico e accademico. Mi auguro che ora, anche grazie a questo volume, su quelle domande la ricerca-azione possa partire.

FABRIZIO BARCA