Fondazione Giuseppe Di Vittorio
FIOM-CGIL LOMBARDIA
Funded by the European Union
AGREEMENT NUMBER - VS/2020/0101

La partecipazione dei lavoratori nell'impresa: definizioni, modelli, sfide

Salvo Leonardi

Ricercatore in relazioni industriali - FDV

Milano, CdLM – 13 dicembre 2021

Perché si torna a parlare tanto di *partecipazione dei lavoratori*?

- La critica della c.d. «corporate governance» neoliberista, col suo primato esclusivo per gli azionisti, e non anche gli stakeholders: ingiusta, inefficiente, insostenibile
- Senso di insoddisfazione per gli assetti tradizionali del nostro sistema delle relazioni industriali: scarsa produttività e bassi salari
- L'impulso del diritto europeo e le invidiabili performances dei modelli nordici: più partecipazione = più competitività (win-win)
- L'enfasi manageriale sulla *collaborazione*, sul miglioramento continuo, su una «nuova cultura» delle relazioni umane e industriali, fra dialogo sociale e partecipazione «diretta»
- La richiesta dei sindacati per diritti più esigibili ed efficaci (legge e non solo contrattazione), nella sfera organizzativa, economica e strategica

Orientamenti e agenda delle relazioni sindacali

Protocollo CGIL, CISL, UIL: "Un moderno e innovativo sistema di relazioni industriali" (gen. 2016)

«CGIL CISL UIL, in materia di Partecipazione, assumono a riferimento applicativo la centralità del valore e dei principi del dettato costituzionale. (…) Vi è una esigenza ineludibile per l'intero sistema di imprese del nostro paese di assumere e governare scelte strategiche e complesse di lungo periodo per misurarsi in termini competitivi in uno scenario globale,».

Partecipazione: gestionale, economica, organizzativa, + bilateralità

Patto della fabbrica - Confindustria e Cgil, Cisl, Uil del 9 marzo 2018

«valorizzare, nei diversi ambiti settoriali, i percorsi più adatti per la partecipazione organizzativa, contribuendo, anche per questa via, alla competitività delle imprese e alla valorizzazione del lavoro».

«un'opportunità la valorizzazione di forme di partecipazione nei processi di definizione degli indirizzi strategici dell'impresa».

Perché è necessario farlo in una prospettiva comparata?

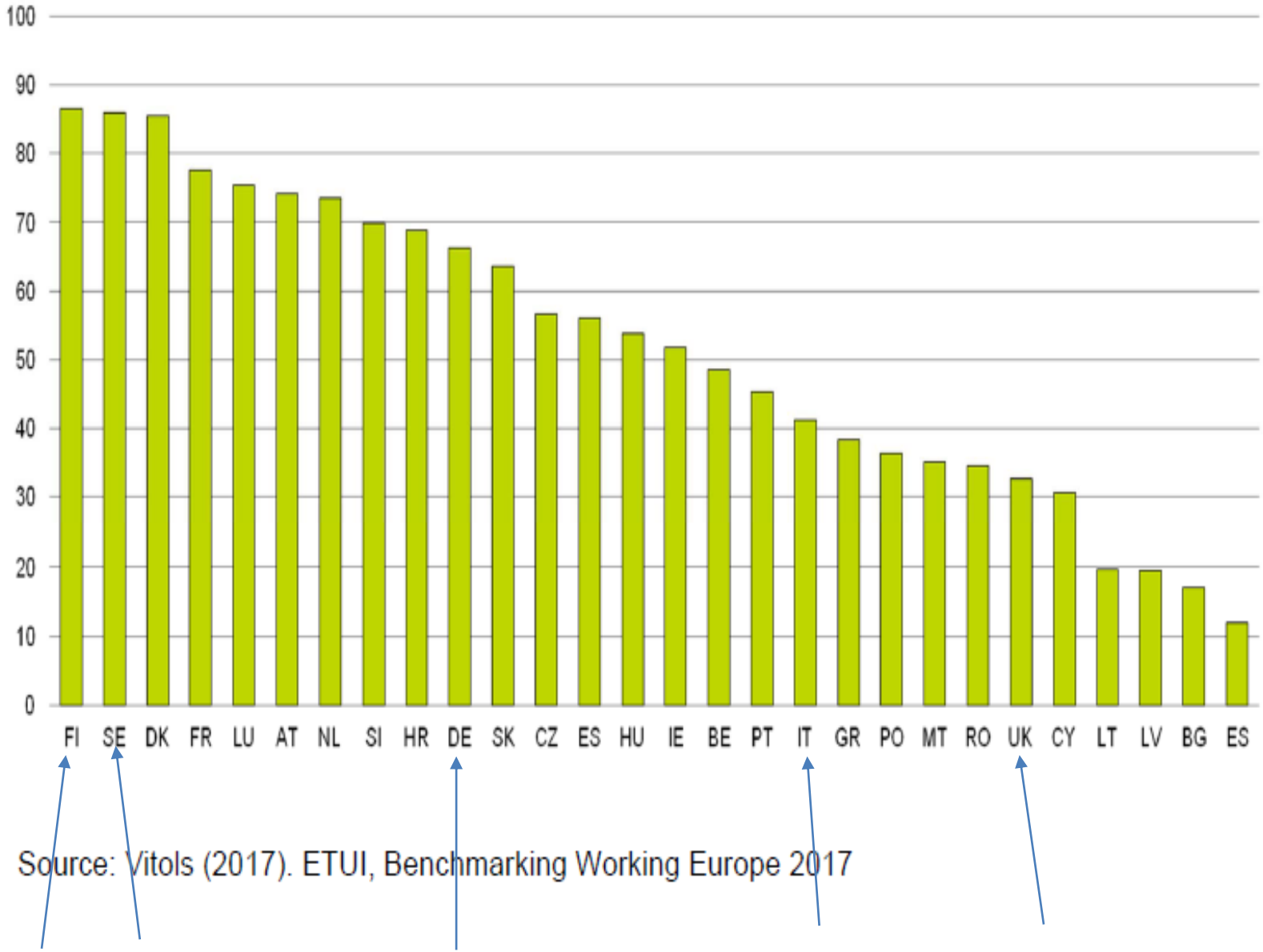
1) Perché **le organizzazioni internazionali** esercitano oggi un ruolo senza precedenti nella trasformazione dei sistemi occupazionali e sociali di ciascun paese (Semestre europeo; CSR; etc.)

2) Perché **l'impresa multinazionale** è divenuta un soggetto centrale nelle dinamiche economiche e normative nazionali e locali, capace di metterne in competizione fra loro stabilimenti, sistemi, costi. Dumping e delocalizzazioni

3) Perché si moltiplicano le sedi e le occasioni di incontro e azione congiunta fra **gli attori sindacali dei diversi paesi** (organizzazioni internazionali; coordinamenti settoriali; dialogo sociale e accordi europei; CAE; accordi transnazionali di gruppo; scambi bilaterali)

4) Perché se le **sfide sono sempre più globali**, altrettanto globale dovrà divenire **la capacità del sindacato** di affrontare le sfide e conseguire risultati

Indice della partecipazione nell'UE: i più partecipativi = i più competitivi



Source: Vitols (2017). ETUI, Benchmarking Working Europe 2017

Di cosa parliamo quando parliamo di *partecipazione* dei lavoratori?

Etimologica: prendere parte – motivati – a un qualche obiettivo insieme ad altri. Si contrappone all'apatia, alla passività, all'indifferenza, alla routinizzazione.

Politica: legata alla questione democratica dell'esercizio legittimo del potere, dell'autorità; del suo fondamento nel consenso del demos

Economica: ripartire quote della ricchezza prodotta, quale fattore di giustizia sociale, e al fine di incentivare più elevati livelli di produttività e qualità dei risultati

Gestionale: tecnica organizzativa volta ad incrementare l'efficienza di tutti i fattori produttivi, promuovendo a tal fine una maggiore e spontanea auto-attivazione dei lavoratori

Sociologica: strumento di promozione umana del lavoratore, "da oggetto a soggetto della produzione", di riduzione dell'alienazione, dello sfruttamento, di democrazia sul lavoro

Sindacale: dotare i lavoratori e i loro rappresentanti di un potere di influenza sulle decisioni aziendali, nelle materie che più li riguardano, secondo una scala di intensità che va' dall'informazione alla codeterminazione.

La partecipazione in senso giuridico
(M. D'Antona, 1990)

Consiste:

- nell'insieme di organismi e procedure, che possono essere istituiti
- a livello dell'impresa societaria o delle sue articolazioni organizzative
- per imporre decisioni comuni (influenzare, condizionare)
- su materie ricomprese nel potere di gestione dell'impresa,
- assegnando a tal fine una specifica rilevanza al punto di vista dei lavoratori

Le due "famiglie" della partecipazione
(MacPherson)

Democrazia economica
(*la sfera distributiva e del potere*)

Macro
- Programmazione economica
- Politica fiscale redistributiva
- Welfare State e spesa sociale
- Politiche di piena occupazione
- Nazionalizzazioni
- Impresa pubblica

Micro
- Autogestione/socializzazione
- Cooperative di produzione
- Fondi sindacali di investimento
- Azionariato ai dipendenti
- Premi di produttività

Democrazia industriale
(*la sfera decisionale*)

Societaria (*Participation*)
- cogestione (*nei Cda/nei Cdv)*
- diritto di tribuna in assemblea azionisti

Indiretta (Involvement)
- co-determinazione
- consultazione/esame congiunto
- informazione

Diretta
- Collettiva (team work)
- Individuale (suggerimenti)

La nuova frontiera della partecipazione diretta

Tipica dei nuovi paradigmi post-fordisti (Toyotismo, lean production, TQM, WCM): miglioramento continuo ed eccellenza del ciclo logistico-produttivo

Consiste nelle opportunità con le quali il management aziendale, nel luogo di lavoro,
delega alcune delle sue prerogative e autorità deliberative ai lavoratori, siano essi singoli e/o gruppi di progetto o team work,
senza la mediazione di organismi di tipo sindacale,

con riguardo ad

- esecuzione immediata di mansioni,
- obiettivi produttivi,
- modalità di organizzazione del lavoro

(Fond. Dublino).

Le molte vie della partecipazione

Formalizzazione*: ex contractu, ex lege;*

Livelli**:** unità elementare**,** azienda, corporate, settore

Soggetti: team work, commissioni paritetiche, consigli aziendali (RSU; RLS), Consiglio di sorveglianza/amministrazione, OOSS di settore, CAE

Classi decisionali: organizzative, gestionali, strategiche,

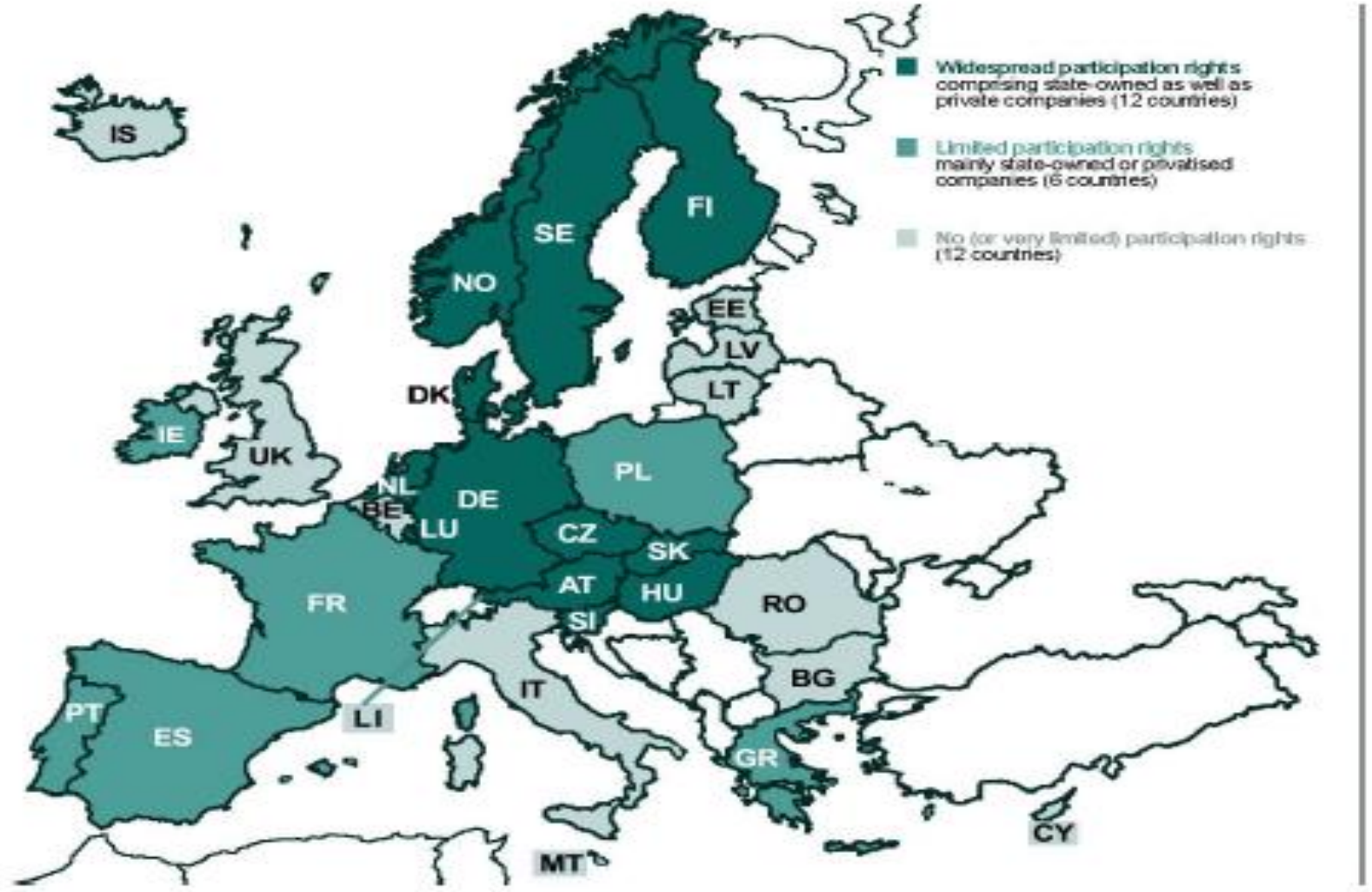
Materie: organizzazione del lavoro, gestione personale, investimenti

Mezzi: diritti di informazione, consultazione, codeterminazione

Tempestività: il "tempo utile"; problem solving, problem setting

Effettività: copertura, risultati, capacità reale di dare voice e incidere sugli obiettivi, esigibilità e sanzioni. Il potere effettivo di influire

«Nella stanza dei bottoni»
La partecipazione societaria nell'UE



Source: www.worker-participation.eu

Il modello tedesco

Consigli aziendali (1952; 1972)

- Elettivi e solo indirettamente sindacali (75% sono della DGB); nazionale, triennale, sincronizzato
- Nelle unità produttive private con > 5 dipendenti, ma non obbligatorio
- I&C su HRM, orari, licenziamenti individuali, bonus
- Codeterminazione su questioni sociali (*Sozial Plan*) e in taluni casi diritto di veto
- Dovere di collaborazione e riservatezza
- Comitati di conciliazione;
- Non ha diritto di sciopero e contrattazione (clausole d'uscita)
- E' di fatto agente della sindacalizzazione nel luogo di lavoro

Codeterminazione societaria: i tre modelli di *Mitbestimmung*

- **Codeterminazione paritaria nel CdS**; carbone e acciaio, in gruppi con > 1000 dipendenti (1951); presidente neutrale
- Rappresentanza **nella misura di un terzo**; nelle imprese fra 500 e 2000 dipendenti (1952/2004)
- **Codeterminazione "quasi-paritaria";** nelle società con >2000 dipendenti (1976), col voto doppio del presidente scelto dagli azionisti

Il modello Volkswagen: presenza pubblica e maggioranze dei 2/3

Il modello svedese

Codeterminazione aziendale (1977)

- Legge organica su **rappresentanza, contrattazione e partecipazione**
- Ruolo centrale del **sindacato territoriale di settore**, che negozia ad ampio raggio
- Rappresentanza **a canale singolo, sindacale, senza soglia minima**.
- **Obbligo datoriale** di informazione e **a negoziare** su «organizzazione dell'impresa; gestione degli affari»;
- Potere di **veto** su politiche personale
- Diritto sindacale prioritario di interpretazione Vs. Tribunale lavoro
- **Sanzioni** pecuniarie per elusione
- Ristrutturazioni: **«Salvare le persone, non il posto di lavoro»**
- Obbligo di **collaborazione** e di pace
- Limitazione dello **sciopero**

Partecipazione societaria (1973/76)

- Modello monistico (solo CdA)
- Imprese **>25** dipendenti
- Rappresentanza sindacale dei lavoratori (eletti o designati da Lo e TCO):
- Min. 2 max ½ nel CdA**,** definiti dalla contr. coll. (norma: **1/3**)
- **Uguali diritti** degli azionisti, eccetto che sui temi negoziali; dove paritetica, ruolo consultivo
- Agire sempre nel**l'interesse superiore dell'impresa**
- Non si tratta di materie oggetto di negoziazione collettiva

Partecipazione economica (1983-91): socializzazione progressiva extra-profitti in fondi dei dipendenti (**«Piano Meidner»)**

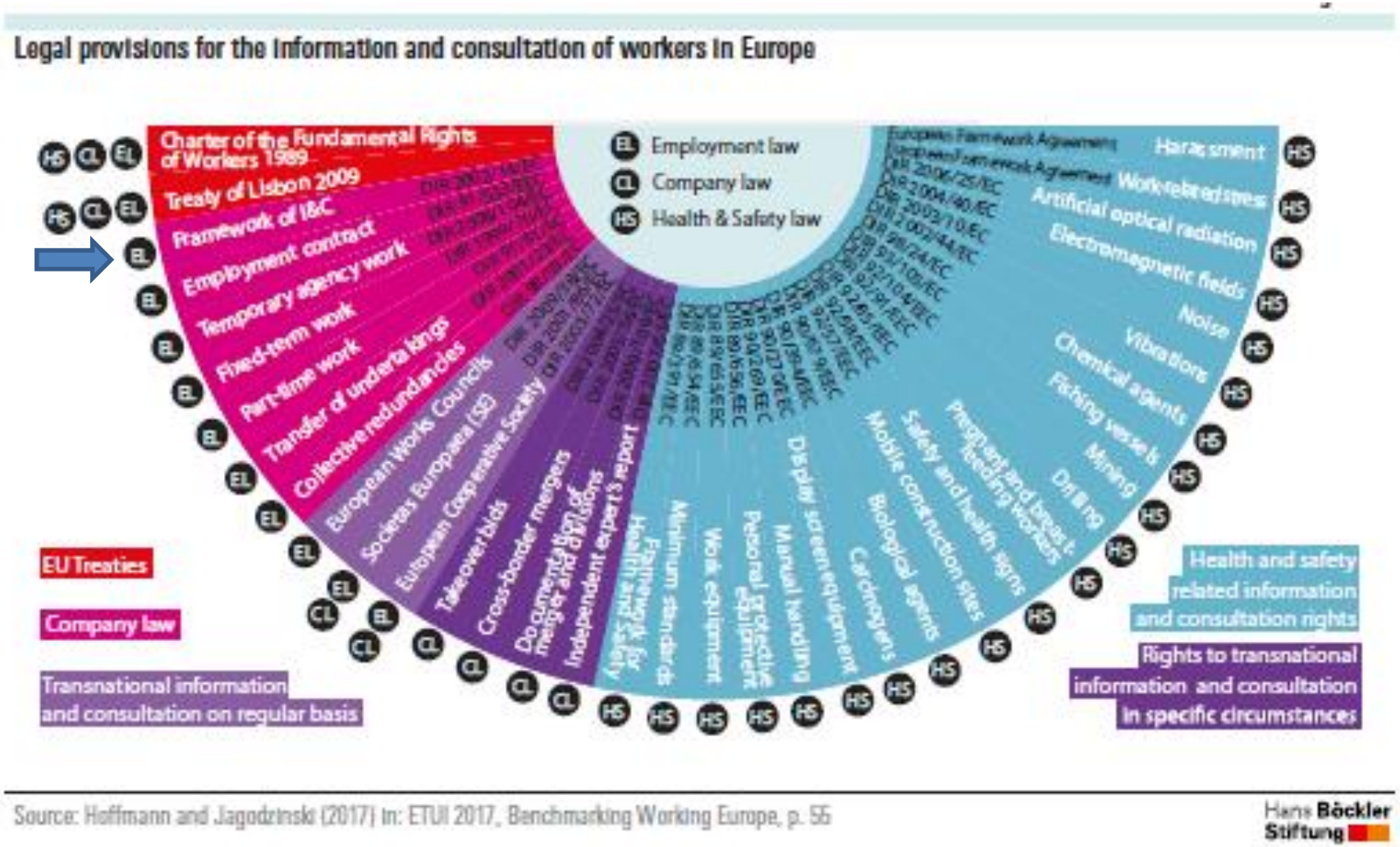
Perché l'Italia è priva di una partecipazione societaria dei lavoratori?

- L'art. 46; comparativamente peculiare ma disatteso
- capitalismo familiare e proprietà frammentata,
- modello monistico di corporate governance,
- gestione manageriale di stampo autoritario,
- rifiuto sindacale di ogni corresponsabilizzazione gestionale (e a proceduralizzare il conflitto)
- relazioni industriali di stampo volontaristico,
- l'occasione perduta della riforma societaria (2003) e del recepimento del modello dualistico europeo

La *via italiana alla partecipazione*

- storica riluttanza delle parti sociali verso forme istituzionalizzate di partecipazione nell'impresa; una «partecipazione conflittuale»
- nessuna legge sulla partecipazione societaria, con una cattiva trasposizione delle norme UE sul sistema duale
- Una **legislazione di derivazione europea** (S&S; licenz. Collettiv; trasferimenti ramo azienda)
- **ruolo chiave dei diritti di I&C di origine contrattuale, attraverso comitati misti e sessioni dedicate;**
- **pratiche a macchia di leopardo**, fra nicchie di grande innovazione a vaste sacche di fordismo e contrattazione tradizionale
- casi marginali di partecipazione azionaria dei dipendenti, su base individualistica, senza riflessi sulla partecipazione societaria
- «Bilateralismo»: una evoluzione peculiare della partecipazione sul terreno del welfare contrattuale e integrativo

L'impulso del diritto dell'UE
su informazione, consultazione e partecipazione



Source: Hoffmann and Jagodzinski (2017) in: ETUI 2017, Benchmarking Working Europe, p. 55

Hans Böckler Stiftung

Il recepimento della Direttiva quadro 2002/14 sui diritti di informazione e consultazione (D.lgs. 25/2007)

- Un diritto di **fonte legale,** e non più solo contrattuale
- In stabilimenti con 20 dipendenti **o imprese con più di 50**
- Informazione e consultazione **in tempo utile** e con **modalità appropriate**
- Su "decisioni che **comportino rilevanti cambiamenti** per i lavoratori»
- In **spirito di cooperazione**, tenendo conto nel contempo degli interessi dell'impresa.
- **Sanzion**i «effettive, proporzionate e dissuasive», in caso di violazione

Il doppio vulnus del recepimento italiano (D.lgs. 25/2007):

1) La **soglia dimensionale**: eccessiva ed escludente: **50 dipendenti**

2) Modalità e all'**entità delle sanzioni**, solo amministrative e pecuniarie, risibili!: **fra 3.000 e 18.000 euro** (art. 7).

Leggi di bilancio 2016 e 2017 produttività e partecipazione

Detassazione al 10% del salario di produttività, in base ad accordi aziendali, e per importo di 4000€, per le **aziende che coinvolgono i lavoratori mediante l'istituzione di organismi paritetici e «piani di partecipazione» (**poco più di 2000 accordi; 2020**)**

A) **schemi organizzativi di innovazione partecipata ("SOP"),** relativi a gruppi di progetto, formazione mirata, campagne di comunicazione per l'innovazione;

B) di **programmi di gestione partecipata ("PGP"),** da intendersi come lavoro in team, smart-working/lavoro agile, comunità di pratiche e social network aziendali.

La partecipazione nella contrattazione aziendale (2019-20)

Osservatorio contrattazione decentrata FDV-CGIL:

- > 40% contiene un riferimento a istituti partecipativi;
- **Diritti di I&C**: 13% dei testi; le commissioni paritetiche
- **"Codeterminazione"** (26%), con la prassi dell'esame congiunto per accedere alle agevolazioni fiscali in rapporto al PdR
- La **partecipazione diretta e organizzativa** (team work o gruppi di progetto) – sarà pure perché introdotta e diffusa attraverso schemi informali e non formalizzati negozialmente – ricorre in appena l'1% dei testi
- **Partecipazione agli utili (0,1%), e alla *corporate governance***, non pervenuta

Il modello partecipativo Electrolux: dal T.U. del 1997 al 2021

Il principale pilastro del modello partecipativo Electrolux è costituito dalle commissioni paritetiche: sulle tecnologie (CoTePa), su salute, sicurezza e ambiente di lavoro (Ecos) e sulle pari opportunità (Ipazia).

Le commissioni:

a) non sono dotate di un potere deliberativo,

che spetta alla negoziazione, bensì consultivo.

b) hanno un ruolo e un potere nella fase di implementazione esecutiva degli accordi.

Partecipazione diretta all'Electrolux

- L'EMS: traduzione della produzione snella nel Gruppo; fortemente incentrato sul "pieno coinvolgimento dei lavoratori", e sulla "condivisione degli obiettivi e del loro raggiungimento a tutti i livelli"
- Il *Business Plan Development* (BDP): definisce gli obiettivi generali e i piani di miglioramento, compresa la definizione annuale per ciascun sito del "Piano delle azioni partecipative, e dei relativi investimenti, finalizzato al miglioramento dei risultati attesi dei vari indicatori di produttività, sicurezza, qualità , costi, persone".
- EMS Way. È una metodologia di lavoro basata sul concetto di leadership operativa che prevede l'interazione attiva tra i diversi livelli organizzativi al fine di definire gli obiettivi di miglioramento e consentire a ciascun team di lavorare "in modo autonomo" per raggiungerli, con il supporto del management.
- Sistemi di partecipazione; la "Tecnica 5s" per Problem Solving, Audit, Prima&Dopo. Team Work. Suggerimenti

I vantaggi dei sistemi con partecipazione «forte» e diffusa

- Più conoscenza, responsabilizzazione, trasparenza, «pazienza» strategica e visione a lungo medio-termine
- Sostenibilità e attenzione verso tutti gli stakeholders («fair relationship»)
- Ristrutturazioni socialmente più responsabili
- Maggiore disposizione all'investimento nella formazione del personale e alle innovazioni
- Più codeterminazione nell'odl e sulla sicurezza, con maggiore soddisfazione e produttività dei lavoratori
- Minore gap retributivo fra top manager e dipendenti
- Un'impresa più sostenibile e socialmente responsabile

La partecipazione «forte» sotto assedio

- Un capitalismo incentrato su primato azionisti e massimizzazione di breve termine
- La libertà di movimento e stabilimento e lo shopping regime: la dottrina del paese di registrazione e la fuga delle imprese.
- Limitata o nessuna influenza nelle scelte strategiche di politica industriale, assunte al di fuori di ogni confronto sindacale o con forti vincoli di «riservatezza»
- Sempre più imprese si registrano legalmente all'estero (Lussemburgo, Olanda, Irlanda), o fanno fusioni trans-nazionali, per evadere una legge più forte o un fisco più pesante
- Le privatizzazioni (Irlanda; Grecia) e le esternalizzazioni per eludere soglie legali (il caso di Amazon Germania)
- Nessuna rappresentanza dalle controllate estere nei CdS

La proposta della CGIL: due esperti sindacali con diritto di parola nelle imprese *strategiche di interesse pubblico*

Carta dei Diritti Universali del Lavoro, 2014 – artt. 39-40

- **Abbassamento della soglia legale per I&C da 50 a 16 dipendenti** e innalzamento delle sanzioni per datori inadempienti;
- I contratti collettivi aziendali possono prevedere la **partecipazione individuale dei lavoratori agli utili dell'impresa** attraverso l'assegnazione a titolo gratuito di azioni, senza diritto di voto.
- Nelle **imprese societarie di pubblico servizio**, operanti nei settori di importanza strategica di interesse pubblico, **dell'energia, dell'ambiente, dell'acqua, dei trasporti**, delle comunicazioni, del credito e delle assicurazioni,
- diritto a partecipare alle riunioni dell'**organo di controllo** previsto per legge o per statuto (collegio sindacale, consiglio di sorveglianza, **due esperti** designati dalle associazioni sindacali di livello nazionale;
- Ai due esperti devono essere comunicate obbligatoriamente le convocazioni per tutte le riunioni dell'organo di controllo, alle quali hanno **diritto di partecipare** con **diritto di parola (non di voto).**

Per una legge «europea» sulla partecipazione

Ostacoli

- I rapporti di forza mai tanto sbilanciati, fra globalizzazione, paradisi fiscali, scatole proprietarie cinesi, precarizzazione, dis-intermediazione, taylorismo digitale.
- Le leggi che ora assumiamo a modello (Germania, Svezia) erano il frutto di contesti storico-politici sideralmente distanti da noi.
- Coinvolgimento dei lavoratori aumenta ai livelli decisionali esecutivi, ma che si dirada fatalmente nella sfera strategica (dove, cosa, come produrre)
- Strenua contrarietà delle imprese a qualsiasi consolidamento per via legale di una partecipazione qui intesa in senso esclusivamente volontaristico e aziendale

Opportunità

- *Livello micro*. Il lavoro: vincolo-risorsa-vincolo (V-R-V'): rendersi pro-attivi deve essere ripagato, con la qualità del lavoro e dei diritti
- *Livello meso*: la bilateralità e la gestione di segmenti di welfare occupazionale
- *Livello macro.* Ripensare il ruolo dello Stato in economia, per programmare e conseguire una piena e buona occupazione, un «nuovo modello di sviluppo», che interviene con investimenti per l'innovazione sostenibile e il benessere