

## **Nota Isril n. 13 – 2021**

### **Ha un senso parlare ancora di partecipazione dei dipendenti alla ricostruzione del Paese?**

**di Giuseppe Bianchi**

Ha destato sorpresa la riproposizione in chiave politica (il PD di Letta) di un tema squisitamente sindacale, quello della partecipazione dei lavoratori alle decisioni e agli utili di impresa che ha accompagnato nel secolo scorso lo sviluppo industriale del Paese. Un tema che è entrato nelle dinamiche contrattuali con soluzioni di diversa intensità partecipativa: la partecipazione informativa affidata ad osservatori bilaterali sulle strategie di impresa regolata dai contratti di categoria; la partecipazione economica ai risultati di impresa attraverso premi collettivi regolati dalla contrattazione aziendale; la partecipazione alle decisioni di impresa nelle aziende più innovative in coincidenza con modifiche importanti nelle organizzazioni produttive.

Una contrattazione collettiva che non ha scalfito l'indivisibilità del potere d'impresa, diversamente da quanto accaduto in Germania con l'esperienza di cogestione nei Consigli di Sorveglianza e nei paesi Nordici con la partecipazione al capitale di impresa e la distribuzione di azioni ai lavoratori.

La zona d'ombra che ha avvolto il tema della partecipazione nel nostro Paese ha cause strutturali legate alla maggiore frammentazione dimensionale del nostro sistema produttivo e cause ambientali legate all'antagonismo fra imprese e sindacati e fra gli stessi sindacati.

Il rilancio della partecipazione può avere un senso se proiettato nel divenire di un nuovo modello di sviluppo sostenibile, trainato dalle nuove tecnologie e destinato a produrre cambiamenti profondi nelle organizzazioni produttive e nelle strutture occupazionali. Il volano di tali cambiamenti è costituito dal rilancio degli investimenti pubblici e privati, accompagnato da regole che sostengono l'efficacia di tali interventi.

La P.A. si ripropone quale primo interlocutore perché gran parte delle risorse finanziarie europee del piano Next Generation EU sarà intermediata dalle strutture pubbliche. Il neo- Ministro Brunetta ha proposto un corposo documento in cui traccia le linee programmatiche di una riforma della P.A., con una parte dedicata alla valorizzazione del lavoro dipendente chiamato a partecipare al rinnovamento delle strutture pubbliche.

Difficile prevedere gli sviluppi applicativi di tale documento in un sistema pubblico caratterizzato dall'invasività del diritto amministrativo che continua a premiare il formalismo giuridico più che la responsabilità del risultato, il parametro in grado di attivare una reale partecipazione del dipendente pubblico. Sintomatico che l'accordo stipulato in sequenza con i Sindacati Confederali lasci ancora indeterminato lo scambio tra i vantaggi salariali riconosciuti dal rinnovo dei contratti e la contropartita del contributo dei dipendenti all'efficientamento delle loro prestazioni. Si può stimare che qualche risultato, a breve termine, sarà

ottenuto con la semplificazione delle procedure di reclutamento che consentirà l'innesto di nuove competenze specialistiche, funzionali alla realizzazione dei progetti europei.

Non possono, tuttavia, essere trascurate altre priorità legate alla semplificazione normativa necessaria per rilanciare gli interventi infrastrutturali, soprattutto nel sistema sanitario e nel sistema scolastico, la cui inadeguatezza è stata resa eclatante dalla pandemia in atto. Soluzioni innovative che devono essere accompagnate da regole contrattuali che si basino sull'apertura della P.A. a una nuova cultura imprenditoriale.

La ripresa degli investimenti pubblici è anche occasione per far sì che il recupero di una maggiore competitività di sistema favorisca la contestuale ripresa degli investimenti privati. C'è un accumulo di nuove tecnologie, dall'intelligenza artificiale al digitale, la cui applicazione è destinata a modificare i modelli di business e le organizzazioni produttive delle imprese, aprendo ai lavoratori nuovi spazi di partecipazione al successo imprenditoriale. Le imprese più innovative stanno già operando nel rinnovamento delle strategie e, per quanto riguarda la gestione del personale, maggiore attenzione è rivolta agli istituti meritocratici con cui incentivare la partecipazione produttivistica dei dipendenti.

Si ripresenta la competizione fra imprese e sindacati nel governo dei processi di partecipazione che ripropone, tra l'altro, la ridefinizione dei confini tra le relazioni contrattuali e relazioni governate dalle direzioni del personale, in quanto nei nuovi contesti tecnologici organizzativi ci sono specificità individuali non omologabili in termini di contrattazione collettiva.

Nel contesto italiano, povero di capacità cooperative, si può ritenere che la partecipazione contrattuale dei dipendenti insista sui premi collettivi di risultato. Con la novità di prevedere un coinvolgimento dei dipendenti a monte delle strategie di impresa con la predeterminazione di vantaggi retributivi, in parte assicurati, anche nel caso in cui non tutti i risultati programmati siano stati conseguiti. Una condivisione del rischio tra dipendenti e imprese al fine di incentivare una propensione produttivistica condivisa. In tal senso si muove il premio di competitività in vigore nella nuova Fiat.

Più problematico il tema della partecipazione azionaria dei dipendenti al capitale di impresa, ancora divisivo tra i Sindacati e ostacolato dall'instabilità degli assetti proprietari nelle aziende più innovative. Una traiettoria più realistica è rappresentata dal rafforzamento, per via fiscale e normativa, dei fondi integrativi previdenziali, quale volano di nuovi investimenti privati collettivi, cui aggiungere lo sviluppo di welfare aziendale come modalità incentivata di redistribuzione degli utili aziendali.

In conclusione, rimangono stretti i canali di partecipazione dei dipendenti in un sistema di relazioni industriali poco cooperativo e che dà poco spazio alla contrattazione decentrata. Il futuro è però ancora indefinito e molto dipenderà da come si uscirà dalla pandemia in atto. L'antagonismo fra i diversi interessi, alimentato dalla reciproca sfiducia, ha impedito fino ad oggi la possibilità di intese

in grado di creare benefici reciproci. La combinazione di bassa produttività e di bassi salari ha disincentivato la competitività innovativa.

Le imprese più disponibili al cambiamento si stanno aprendo ai nuovi temi della responsabilità sociale e, nell'obiettivo assunto di creare valore nel lungo termine, prevedono un maggiore coinvolgimento anche dei dipendenti nelle decisioni di impresa. Sono le rappresentanze collettive di tali interessi, lavoro e capitale, che non riescono a fare pace con la loro storia conflittuale. E poi, il sistema di relazioni industriali è un sottosistema del più ampio sistema sociale con cui interagisce riflettendone i valori. È la società italiana che deve uscire dai suoi egoismi corporativi, perché la partecipazione dei dipendenti negli ambienti di lavoro non può essere dissociata dalla partecipazione dei cittadini alla vita politica del Paese, coincidendo le due identità. La cultura della partecipazione è sistemica. Procede per gradi ma ha bisogno di una condivisione degli obiettivi da raggiungere, e questi riguardano sia le istituzioni politiche che quelle sociali.