

Centro Studi Nazionale CISL

Luigi Lama

**IL PARTECIPARE
E
LA PARTECIPAZIONE**

Ausili didattici per la formazione sindacale

13

Introduzione.....	5
1. Gli atti-decisioni ed i loro effetti.	8
2. La partecipazione agli effetti.	10
2.1. Forme di retribuzione rigida e variabile.....	12
2.2. La retribuzione variabile: potenzialità e limiti.	14
2.3. La partecipazione azionaria dei lavoratori dipendenti	17
3. La partecipazione ad atti: i processi decisionali.	20
3.1. La partecipazione individuale.	21
3.2. L'azione collettiva.....	26
3.2.1. L'azione collettiva mediante comportamenti.....	27
3.2.2. L'azione collettiva mediante istituzioni.....	28
4. Riepilogo.	36

Introduzione

Partecipazione. Una parola forte, carica di suggestioni. Uno di quei termini capaci di suscitare reazioni emotive e a cui viene riferita una gamma di esperienze e di proposte molto ampia. Anche restringendo l'esame al solo ambito delle relazioni industriali, intese come insieme delle norme che regolano il lavoro dipendente, i metodi con cui esse vengono definite e gli attori che vi concorrono (le organizzazioni e rappresentanze dei lavoratori, gli imprenditori e loro organizzazioni, lo Stato con le sue articolazioni e istituzioni) i territori della partecipazione restano vasti e con profonde differenze fra loro. Senza strumenti di orientamento adeguati c'è il rischio di perdersi. Per ridurlo al minimo questa dispensa affronta il tema dei modi e delle forme del partecipare ai processi decisionali nelle attività economiche e ai loro effetti privilegiando l'attenzione ad un ambito limitato, il livello aziendale, ma offrendo un sistema concettuale ordinato applicabile anche ad altri ambiti delle relazioni industriali, a partire da quello territoriale locale fino al nazionale.

Il livello decentrato, aziendale e territoriale, è sempre più importante. Con l'accordo del luglio '93 la contrattazione aziendale non solo vede tutelata la propria esistenza, con indicazione di ambiti di intervento prioritario e procedure, ma si trova ad assumere una sempre maggiore rilevanza sul sistema contrattuale in generale e sulla sfera salariale in particolare. Lo spostamento del baricentro contrattuale verso il livello decentrato e le implicazioni strategiche ed organizzative che ne derivano sono divenute sempre più evidenti. Fare contrattazione significa sempre più farla a livello decentrato, dove non basta più chiedere l'applicazione delle norme standard definite al livello superiore, e raggiungere l'accordo comporta trovare regole che "confezionano su misura" di uno specifico contesto il rapporto di lavoro, le sue condizioni di attuazione e di retribuzione, dentro al quadro generale definito dalla legislazione e dalla contrattazione sovraordinata che connette la singola azienda, la singola località all'ambito regionale, nazionale ed europeo.

L'obiettivo di questa dispensa è fornire un panorama delle forme di partecipazione che permetta comprendere le caratteristiche di casi concreti e valutarne limiti e potenzialità per l'azione sindacale. Il termine analisi deriva dal greco *analyein* 'sciogliere' e indica un metodo di studio

consistente nello scomporre un tutto nelle sue componenti per esaminarle una per una traendone le debite conclusioni. È quello che faremo in questo percorso di studio separando di volta in volta gli elementi costitutivi di un insieme che nella realtà si presenta intrecciato. Partiamo dalla separazione fra in partecipare ad atti, intesi come elementi dei processi decisionali, e il partecipare agli effetti, ovvero le conseguenze delle decisioni, quindi esaminiamo la partecipazione individuale e collettiva agli atti, per concludere distinguiamo le modalità di intervento collettivo in due grandi aree, i comportamenti, corrispondenti in grandi linee all'attività contrattuale, e le istituzioni, corrispondenti agli organismi di partecipazione.

Per sottolineare quanta importanza ha la definizione dei concetti facciamo un esempio. Per un abitante di una città del centro Italia il termine neve è più che sufficiente per indicare una certa precipitazione invernale. Ma basta andare in un paese alpino per scoprire che il dialetto locale offre una vasta gamma di termini e di loro combinazioni per descrivere diversi tipi di questo fenomeno. All'abitante di certe zone, o all'appassionato sciatore, non basta sapere che "c'è la neve", occorre comprenderne le caratteristiche. Lo stesso vale per i soggetti che operano nelle relazioni industriali rispetto al termine "partecipazione". Non basta la parola. Occorre scendere più sul dettaglio. Chi, come un sindacalista, è un "professionista della partecipazione" valuta i risultati della propria attività, ed è valutato dai rappresentati, per gli spazi e le forme di partecipazione che ottiene.

Quindi la definizione di concetti non è un'attività che interessante solo gli studiosi. Come strumento per migliorare la comprensione della realtà e rendere più efficace l'intervento su di essa riguarda anche chi opera in un determinato campo. Compierla è indispensabile per tradurre in forma comprensibile le esperienze, specialmente quelle più innovative, che altrimenti resterebbero patrimonio solo di chi le ha vissute direttamente. Un'operazione funzionale all'organizzazione della conoscenza. Utile all'individuo, indispensabile ad una collettività in quanto è un passaggio necessario per rendere esplicita una conoscenza e comunicarla. La definizione di un concetto talvolta viene compiuta in modo spontaneo, inconsapevole. Altre volte è un'attività consapevole, attenta e tanto più accurata quanto più un oggetto è considerato rilevante per il raggiungimento collettivo di determinati obiettivi, in quanto presupposti della collaborazione sono la comunicazione e il coordinamento.

Il termine partecipazione ha avuto una fortuna crescente nel dibattito sulle relazioni industriali. L'essere divenuto un'indicazione strategica comune a tutte le grandi confederazioni sindacali non ne ha favorito la chiarezza. Spesso si confondono due dimensioni. Quella prescrittiva, il *come deve essere* la partecipazione per essere buona, progressiva, coerente con gli interessi ed i valori di cui si fanno promotori le organizzazioni dei lavoratori, ovvero essere "vera partecipazione" all'altezza delle aspettative. L'altra dimensione è quella descrittiva, l'illustrazione di *come è* la partecipazione attualmente oppure come è stata nel passato.

Il *come deve essere* definisce l'orientamento, il fine, i principi che ci guidano. Corrisponde a quello che chiamiamo "modello partecipativo". Intendiamo un tipo particolare di rapporto fra le parti sociali, in cui esse, pur avendo interessi diversi, definiscono obiettivi comuni, il cui raggiungimento porta benefici ad entrambi, e strumenti (organismi, strutture, modalità di intervento) per perseguirli. In questo tipo di rapporto il conflitto è ammissibile, ma non in termini antagonistici. In altre parole anche se vi è uno scontro, non è mai teso all'eliminazione della controparte, la cui esistenza è considerata socialmente utile e la cui collaborazione è considerata indispensabile. Una concezione ideale dei rapporti fra le parti sociali che si è ormai stabilmente affermata dal lato sindacale (chi chiede più l'abolizione della proprietà privata?), ma che presenta qualche volta vistose carenze sul lato imprenditoriale (nessuno nega più non solo la legittimità, ma anche l'utilità sociale del sindacato, ma se nella propria azienda non c'è o è molto debole ...tanto meglio).

La realtà, il *come è*, si presenta con una gamma di esperienze molto articolata. Consiste nel comprendere le caratteristiche dei fenomeni reali, sempre per qualche aspetto diversi dalle speranze e timori degli attori che hanno contribuito a realizzarli.

Abbiamo bisogno di entrambe le dimensioni, prescrittiva e descrittiva. Una ci aiuta a capire dove vogliamo andare, l'altra dove siamo. Due elementi ugualmente necessari ma da tenere distinti. Indispensabili per ipotizzare un itinerario possibile in un terreno vasto e complesso, per comparare le aspettative e i risultati ottenuti.

1. Gli atti-decisioni ed i loro effetti.

L'immagine prevalente della partecipazione è quella di un darsi da fare, muoversi, agire in qualche modo in relazione con altri. Un fare all'interno di una collettività che per essere autentico deve essere deciso liberamente, e lo è in misura direttamente proporzionale alla capacità di operare nel perseguimento di obiettivi sulla cui definizione si è influito in maniere diretta e cosciente. Lo dice la parola stessa. Partecipazione termina con azione, suggerisce subito l'agire, suggerisce che per essere vera deve essere "attiva". Anche la letteratura sociologica conferma questa visione. Vi torneremo con più attenzione in seguito. Per ora osserviamo solo che assumere questa concezione è importante, ma non ci basta in quanto lascia in ombra una dimensione non meno rilevante, connessa ma distinta, la partecipazione agli effetti. Partecipazione è anche condividere conseguenze.

Basta pensare al significato di questo termine nel linguaggio corrente. Per la gran parte della gente la partecipazione è un cartoncino più o meno elaborato che informa di un evento, battesimo, prima comunione, nozze ed ha lo scopo di coinvolgere emotivamente il destinatario, di rallegrarsi insieme di quanto accadrà. Solo ad una parte dei destinatari viene aggiunta una seconda informazione «Gli sposi saluteranno» che propone il coinvolgimento attivo in altro evento, il rinfresco. Un'altra forma di partecipazione attiva correlata all'evento è il regalo, ma è solo una possibilità. L'invitato può aderire o meno all'invito a visitare il negozio in cui è disponibile la lista di nozze.

Se applichiamo il concetto di partecipazione all'economia vediamo che la partecipazione non è necessariamente collegata con un comportamento attivo. Paradossalmente proprio i possessori di "azioni" possono evitare, nell'arco di un determinato periodo, qualsiasi comportamento attivo e partecipare ai risultati del comportamento attivo di altri, coloro che operano nell'impresa. Questi ultimi, dal consigliere di amministrazione all'addetto appena assunto con contratto a termine, partecipano sia all'attività, con il loro lavoro, che ai risultati, con la retribuzione. Sottolineiamo che il possesso di quote di proprietà non esclude affatto un comportamento attivo dei soggetti interessati, solo che non è necessariamente collegato ad esso. L'esempio ha lo scopo di mostrare che è possibile una partecipazione agli effetti di una qualche attività senza prendervi parte e che ci sono forme diverse di partecipazione

ai risultati. Inoltre conferma l'opportunità del tenere concettualmente separati i due generi di partecipazione, in quanto possono rispondere a soggetti e criteri diversi. Distinguere fra partecipazione ad atti e partecipazione ad effetti risulta utile in modo particolare nel campo delle relazioni industriali, in cui rischiano di confondersi la dimensione politica (a cui possono riferirsi in senso lato tutti gli atti inerenti le decisioni aziendali) e quella economica. Due dimensioni distinte che hanno una relazione causale: gli atti provocano gli effetti, gli effetti economici costituiscono parte del contesto e delle risorse per gli atti-decisioni successivi.

2. La partecipazione agli effetti.

La distinzione fra il partecipare agli atti e il partecipare agli effetti ci aiuta ad esplorare con maggiore attenzione le dimensioni della partecipazione. Questo vale anche riguardo ai protagonisti della partecipazione nelle relazioni industriali, i lavoratori dipendenti. Tante volte andare a lavorare ci pesa al mattino e la spinta determinante ad alzarci è data dal bisogno di partecipare agli effetti del nostro lavoro, l'accredito della retribuzione a fine mese. La dimensione economica conta molto e non solo per noi. Nel sistema economico capitalistico è metro di giudizio della validità delle scelte operate, in pratica è presupposto della prima, nella misura in cui la mancanza di risultati soddisfacenti porta alla scomparsa dell'impresa private e, attraverso il fisco, fornisce risorse per le attività pubbliche.. Non è certo gretto economicismo affermare che la ricerca di un compenso economico è sempre un elemento fondamentale, anche se non l'unico, delle gratificazioni cercate nel lavoro. Ma non basta. La dimensione materiale, il ricevere risultati concreti dallo svolgersi di un'attività, può essere considerata quella principale nella partecipazione agli effetti, non l'unica.

Prendiamo un esempio molto lontano dal nostro campo di indagine. Pensiamo ad alcuni dei soggetti coinvolti nella partecipazione ad una partita di pallone: i calciatori, gli spettatori nello stadio, coloro che seguono la partita attraverso la TV o la radio. Anche questi ultimi partecipano, ma solo agli effetti. Emotivamente. Il cuore batte alle azioni della propria squadra. Talvolta per esprimere questa partecipazione emotiva ci si raccoglie in gruppi per gridare, commentare, passando dalla semplice partecipazione agli effetti ad una partecipazione ad atti. Atti che hanno un altro scenario. Non avvengono sul terreno di gioco. Spesso si svolgono nel salotto di casa e non influiscono su ciò che avviene in campo.

La partecipazione agli effetti va evidenziata anche nel campo delle relazioni industriali. Vi sono strategie manageriali che concepiscono questa come l'unica partecipazione da offrire ai lavoratori, contando sull'abbinamento di una sensibilità agli andamenti economici dell'impresa con un coinvolgimento emotivo, una identificazione con l'impresa ed il suo destino.

I gradi di sensibilità agli effetti dell'attività aziendale, ovvero il rapporto fra retribuzione e andamento economico dell'azienda – pubblica o privata -, in cui si lavora, non sono dati una volta per tutte, né omogenei

fra i lavoratori né legati in modo costante e immutabile allo status di ciascuno di essi. Inoltre il processo di formazione di una decisione può coinvolgere attori non coincidenti con coloro sui quali si riversano le conseguenze. Attorno alla possibilità e al modo rendere sensibile la retribuzione e determinati aspetti della condizione di lavoro agli andamenti dell'impresa ruota una parte del dibattito sulla flessibilità nel rapporto di lavoro e nella sua remunerazione. Una relazione che si è sempre manifesta, pensiamo a cottimi, premi, superminimi, e che oggi si presenta particolarmente complessa e variegata, coerentemente alla diversificazione del lavoro del postfordismo.

Infine c'è una differenza di intervento connesso ai diversi ruoli che giocano i lavoratori, gli iscritti alle organizzazioni sindacali e le rappresentanze dei lavoratori nel sistema delle relazioni industriali. Il sindacato e le rappresentanze dei lavoratori sono coinvolte in misura molto maggiore e diretta negli atti di processi decisionali con scambi di informazioni, contrattazione, stipula di accordi che sui loro effetti. Per i lavoratori è l'inverso. Ricevono direttamente gli effetti di decisioni in cui, spesso, vedono altri come attori protagonisti. È un elemento su cui porre attenzione. Il diffondersi e affermarsi del considerare il sistema di relazioni industriali, l'azione sindacale, una cosa che riguarda un gruppo di professionisti che lo fanno di mestiere mina alle radici l'intero sistema. Il coinvolgimento individuale, la creazione di consenso e di "sentimenti di partecipazione" non è un problema solo delle nostre controparti.

La dimensione immateriale è di grande importanza e non va mai trascurata, ma restando anche solo sul piano degli effetti materiali ogni sindacalista sa bene che la sua azione non si riduce alla rivendicazione e al raggiungimento dell'accordo, bensì la gestione dei risultati assume una parte preponderante nella sua "azione", la sua attività quotidiana. Una attenzione alla gestione dei risultati, gli "effetti", che è sempre stata rilevante nelle relazioni industriali e però solo in questi ultimi anni ha ottenuto una maggiore attenzione da parte di chi opera nel sindacato, dal livello dirigente a al rappresentante e militante nel luogo di lavoro. Per tutti questi la partecipazione è eminentemente azione, ma oggi sanno bene che per i lavoratori, iscritti e ancor più quelli non iscritti, la partecipazione è esclusivamente, o quanto meno prioritariamente, partecipazione agli effetti. Quando si espongono i risultati di un accordo o di un mutamento legislativo la cosa che interessa agli ascoltatori è capire che "effetti" ci saranno, sul piano economico e in generale sulle loro condizioni di vita,

effetti sulle loro possibilità di scelta personali. Il sindacato se ne è sempre occupato ma il volume di attività dedicato alla gestione degli effetti, affinché questi raggiungessero concretamente i destinatari trasformandosi per loro in benefici ed opportunità, è cresciuto in modo vistoso in questi ultimi decenni. Cosa sono gli uffici servizi, vertenze, i CAAF, il patronato INAS se non un apparato affinché i benefici contrattuali e legislativi, a loro volta legati a processi di concertazione e contrattazione come sui temi del fisco o delle pensioni, siano “effettivamente” goduti dai destinatari? Una mole di attività che è prevedibile cresca ancora. La crescente complessità sociale ed economica, la diversificazione nei lavori per forme di rapporto fra datore e dipendente e/o collaboratore, può accrescere la marginalità, lo sfruttamento, per chi non ha gli strumenti culturali per orientarsi e gestire con efficacia tale complessità.

La prospettiva di un ruolo crescente della bilaterilità, di un maggiore intervento del sindacato nel mercato del lavoro prefigura ulteriori spazi in cui occorre intervenire per gestire con competenza gli effetti delle regole. In un mondo in cui l'identità si costruisce attraverso i consumi il sindacato è chiamato ad una nuova ricomposizione fra l'essere lavoratore produttore di beni e servizi e l'essere consumatore. Senza velleità di mosche cocchiere è evidente che l'efficacia della sua azione di tutela e promozione del lavoro nella complessità postfordista si estrinseca nella capacità di favorire l'incontro fra i risultati delle sue azioni ed i destinatari.

Atti ed effetti. Due facce della partecipazione che, nel campo delle relazioni industriali, corrispondono con qualche approssimazione alla dimensione del potere ed a quella economica, risultato di quelle decisioni e della loro realizzazione. La non completa corrispondenza deriva dal fatto che la partecipazione agli effetti non si esaurisce nella dimensione economica. Esistono il coinvolgimento emotivo ai fatti aziendali, gli aspetti culturali dell'identità aziendale e non vanno dimenticati. Tutto ciò evidenzia la necessità di assegnare uno spazio autonomo alla dimensione della partecipazione agli effetti.

2.1. Forme di retribuzione rigida e variabile.

Il 23 luglio 1993 è stato firmato dalle confederazioni sindacali e imprenditoriali il "Protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione,

sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo". Un titolo lungo e pesante, che corrisponde all'importanza dell'accordo. Con esso si sono definiti alcuni elementi fondamentali del sistema italiano di relazioni industriali, risolvendo un conflitto più che ventennale per la assegnazione di ambiti peculiari ai livelli nazionale e decentrato della contrattazione di categoria. Questione centrale è la regolazione della dinamica retributiva. Alla contrattazione nazionale di categoria è assegnato il compito di mantenere il potere d'acquisto delle retribuzioni. Questo significa definire incrementi retributivi in linea con i tassi di inflazione programmata, facendo anche riferimento alla comparazione fra l'inflazione programmata e quella reale del biennio precedente, tenendo conto delle politiche dei redditi, delle tendenze generali dell'economia e dell'andamento del settore. Alla contrattazione aziendale si assegna la definizione di una quota di retribuzione che, recita il testo, va legata a «programmi, concordati fra le parti, aventi obiettivo incrementi di produttività, di qualità ed altri elementi di competitività di cui le imprese dispongano (...) nonché ai risultati legati all'andamento economico dell'impresa». Quest'ultima affermazione è un passaggio chiave. Si accoglie una tendenza che si è manifestata sempre più vistosamente dagli anni ottanta in poi. Gli incrementi retributivi non sono più solo cumulabili e stabili, ma possono variare, in alto o in basso, in relazione a parametri concordati.

Abbiamo affermato che la partecipazione agli effetti dell'attività dell'impresa si manifesta in primo luogo nella dimensione economica. Ciò significa che, per i dipendenti, coincide con la retribuzione. Non si esaurisce in questa, ma in questo testo focalizziamo l'attenzione su di essa. Anche la partecipazione agli effetti economici attraverso la retribuzione si divide in due campi. Può essere rigida o variabile. Se rigida i benefici economici dati dal lavoro dipendente in una certa impresa sono connessi in modo diretto costante alla condizione di lavoro dipendente ed alla sua collocazione nell'impresa. Permangono senza fluttuazioni (almeno nel valore nominale) finché essa dura. È fissa, legata alla posizione del lavoratore dipendente. In base al Protocollo del 23 luglio questa dovrebbe essere una condizione valida solo per i lavoratori dipendenti di aziende non legate ad alcuna forma di contrattazione decentrata, né aziendale né territoriale. Il mantenimento del valore reale della loro retribuzione è tutelato dai rinnovi biennali della parte economica del contratto nazionale di categoria. Per questi lavoratori quando la variazione di reddito

dell'impresa è positiva è interamente goduto dall'impresa; se, invece, la variazione è negativa viene sopportato dall'impresa fino ad una certa misura, per poi essere trasferito sui dipendenti con l'interruzione del rapporto di lavoro. Vi è una sorta di dichiarazione implicita da parte dell'imprenditore che afferma: «Mi impegno a darti un certo salario per un certo lavoro, tutto quello che guadagno oltre è mio». La retribuzione fissa è una sorta di garanzia. Se l'impresa guadagna resta tutto a lei, ma se i margini si restringono non si riducono i salari. Sappiamo che le cose non vanno esattamente così. In caso di mancato guadagno, o di un suo livello insufficiente, spesso per un po' l'impresa regge, dopo di che si avviano i processi per la riduzione del numero degli addetti. Resta il fatto che la norma è che finché non si rompe il rapporto di lavoro va corrisposto il salario stabilito.

Il patto proposto dalla retribuzione variabile, invece, consiste nel condividere, in parte, i risultati economici dell'impresa. Quindi, in qualche misura, sia godere di quelli positivi che sopportarne i negativi con un andamento conseguente della retribuzione. Nel caso di una congiuntura aziendale negativa il salario variabile può offrire un margine di riduzione di costi che permette di non dover intervenire direttamente con tagli ai posti di lavoro. Certamente ci sono ampi spazi di discrezionalità. Le valutazioni sul mantenimento dell'occupazione sono più complesse. In ogni caso è evidente che il trasferimento di una quota di salario in forma variabile riduce i costi fissi e quindi abbassa il punto di pareggio dell'azienda. Sappiamo bene che anche in presenza di una quota di salario variabile esistono i licenziamenti. Osserviamo solo che la sua esistenza offre un margine, più o meno lieve, di assorbimento alle condizioni variabili della redditività di un'impresa.

2.2. La retribuzione variabile: potenzialità e limiti.

Esaminiamo più in dettaglio le potenzialità ed i limiti della retribuzione variabile in senso lato, considerandole in generale, al di là della loro denominazione e dei parametri a cui sono legate, come premio di risultato, o *gain sharing* o altro. Le forme di incentivazione hanno una lunga tradizione, con un orientamento prevalente nello stimolare e sostenere l'impegno individuale. Ridimensionate negli anni settanta sono

riemerse nel decennio successivo con delle significative innovazioni: si riduce la rilevanza della dimensione individuale e si tende a premiare più il coinvolgimento attivo che l'alta intensità di impegno nell'eseguire determinate prescrizioni. Un mutamento di indirizzo frutto dei cambiamenti nelle aziende manifatturiere e di servizi. L'epoca della produzione standardizzata di massa si sta chiudendo e si affermano sempre più una serie di modelli organizzativi e gestionali che possiamo raccogliere genericamente sotto denominazione di postfordisti. La parola d'ordine è *flessibilità*. È la capacità di cogliere le esigenze di un mercato che si è fatto più instabile e imprevedibile, attraverso innovazioni di prodotto, di processo e di gestione, anche se forme organizzative riferibili ai modelli precedenti non scompaiono (la catena di montaggio, per esempio).

Nel 1984 Martin Weitzman pubblica un'opera che diviene il riferimento per il dibattito teorico sulla retribuzione variabile. L'economia della partecipazione proposta da Weitzman consiste in un sistema economico in cui l'intera retribuzione varia secondo due parametri: a) con il variare della redditività dell'impresa a parità di occupazione; b) in modo inversamente proporzionale al livello di occupazione dell'impresa, a parità di tutte le altre condizioni. In questo modo il costo marginale del lavoro è inferiore a quello medio e permette portentosi effetti macroeconomici (sconfitta di disoccupazione ed inflazione). L'efficacia della proposta è legata ad una condizione in merito alla partecipazione dei lavoratori: deve essere esclusivamente limitata alla partecipazione agli utili dell'impresa, non estendersi a un coinvolgimento nei processi decisionali su quantità di produzione e livelli occupazionali.

L'opera ha suscitato ampie reazioni. Affronta in maniera originale il problema della disoccupazione mentre il filone di pensiero keynesiano ha forti difficoltà e appare durante una fase di iniziativa imprenditoriale segnata da un rinnovato interesse ai sistemi retributivi incentivanti. Lascia però importanti questioni aperte, come la scelta su modalità e quantità della retribuzione, ovvero le quote di remunerazione spettanti ai vari fattori della produzione. Secondo Tobin, un tale sistema (salario tutto o in parte variabile) non ha effetto sulla conflittualità proprio in quanto resta da risolvere la questione di come ripartire i ricavi fra capitale e lavoro e, se mai, rende più esplicito tale conflitto sulla distribuzione del reddito. Ci sembra interessante riportare le considerazioni su questo punto di Paola Potestio che, analizzando il realismo della proposta, scrive: «Weitzman non sembra rendersene conto, ma è impensabile una stabile economia

partecipativa (*à la* Weitzman) senza un preciso *patto sociale* con il quale imprese e lavoratori vincolino e limitino la propria libertà di contrattazione. Non è una marginale modifica del capitalismo quella che si richiede, e ciò non sembra colto da Weitzman nella sua effettiva rilevanza. Il *patto sociale*, essenziale a mio parere per la realizzabilità della proposta, dovrebbe infatti sacrificare uno dei principi basilari di un'economia di mercato: la piena libertà di scambio e quindi di contrattazione. I lavoratori dovrebbero accettare salari generalmente e assai spesso pesantemente differenziati; le imprese dovrebbero accettare una divisione del valore del prodotto ben diversa e più sfavorevole rispetto a quella a cui l'esperienza le ha abituate. Il tutto a favore di stimoli all'aumento dell'occupazione».

La partecipazione economica che si è realizzata nelle imprese in quest'ultimi quindici anni è stata realizzata in ambito più limitato, singole imprese, e con obiettivi meno impegnativi, o più pragmatici. Intendiamo riferirci ai premi, di gruppo o di impresa, legati a indicatori che per comodità, possiamo chiamare "fisici" (ore di presenza, volume e alcuni indicatori di qualità del prodotto, ecc.) o a indicatori che, sempre per comodità, possiamo definire "economici" (costi, fatturato, valore aggiunto, profitti, ecc.) e che sono stati assunti dal Protocollo del 23 luglio 1993 come riferimento per la contrattazione decentrata. Da parte del management si ricercano due ordini di obiettivi. Uno è la flessibilizzazione del conto economico attraverso una diversa ripartizione del rischio di impresa. L'altro è il coinvolgimento dei dipendenti per migliorare le prestazioni aziendali, accrescere la collaborazione con la direzione aziendale, il senso di appartenenza alla comunità aziendale.

La flessibilizzazione del conto economico, una sorta di effetto ammortizzatore sugli utili, è raggiungibile sotto tre aspetti: a) grazie all'abbassarsi del punto di pareggio; b) con lo stabilizzarsi dell'utile di bilancio; c) determinando effetti positivi su produttività e qualità. Questi tre aspetti possono operare congiuntamente, con pesi relativi diversi in relazione a scelte e contesti differenti. L'abbassarsi del punto di pareggio è frutto della riduzione dei costi fissi, data dall'eliminazione di una quota fissa di salario e oneri collegati. Lo stabilizzarsi dell'utile di bilancio è dovuto al fatto che, nel conto economico di un'impresa, manifatturiera o di servizi, il costo del lavoro è da 3 a 5 volte superiore all'utile lordo e da 6 a 10 quello netto. Quindi una piccola variazione del costo del lavoro si traduce in una molto maggiore nell'utile di bilancio. Gli effetti positivi su produttività e qualità si possono determinare attraverso strategie di

comunicazione interna e coinvolgimento dei dipendenti collegate a incentivi.

Il secondo ordine di obiettivi è in parte sovrapponibile all'ultimo precedente, secondo il tipo di strategia manageriale scelta dall'impresa. Può andare dalla semplice ricerca di una prestazione lavorativa più intensa al più ambizioso progetto di cambiamento della cultura aziendale. Vi è comunque l'idea che la prestazione lavorativa di una persona dipende dalle capacità tecniche, sue e dell'organizzazione, e dalla motivazione. Capacità tecnica e motivazione del soggetto sono entrambe risorse indispensabili e il risultato finale è condizionato dal raggiungimento del limite di quella delle due che presenta potenzialità più ridotte. Eccellenti competenze e capacità sono vanificate dalla carenza di motivazione e viceversa. Limitare la partecipazione alla sola retribuzione variabile significa ridurre le potenzialità, sia dal punto di vista imprenditoriale che da quello sindacale. È però vero che potere e coinvolgimento sono indissolubilmente collegati. Cercare uno significa esporsi all'altro e viceversa. Il che genera da entrambe le parti timori comprensibili, ma che è necessario e possibile affrontare e superare.

2.3. La partecipazione azionaria dei lavoratori dipendenti

Questo ultimo scorcio di secolo ha dato consistenza ad un fenomeno prima marginale: l'ingresso di lavoratori dipendenti sul mercato azionario. Vi sono stati diversi fattori che lo hanno favorito: l'abbassamento dei tassi di interesse dei titoli di stato orienta verso forme di investimento a rischio, alcune forme di sostegno fiscale, presenti in altri paesi, infine, i processi di privatizzazione delle imprese pubbliche. Le forti perdite delle borse degli ultimi hanno tolto l'illusione che il sistema finanziario potesse offrire ai risparmiatori rendimenti elevati e costanti. Nonostante la turbolenza dei mercati finanziari, che non offre uno scenario di placida accoglienza, il tema dell'azionariato dei lavoratori non sembra essere transitorio.

La globalizzazione dei mercati, in primo luogo quello finanziario, provoca un nomadismo dei capitali alla ricerca del miglior rendimento possibile, che espone da un lato a rischi il risparmiatore, dall'altro impatta anche sull'occupazione attraverso la scelta di effettuare, mantenere o ritirare un investimento sulla base di una valutazione comparata dei

rendimenti attesi. Gli interessi del lavoratore e quelli dell'azionista possono non essere coerenti. Una considerazione banale, ma da tenere presente quando l'azionista è il lavoratore dipendente. Anche in questo caso torna utile la distinzione fra partecipazione agli atti e agli effetti. Il lavoratore che acquista azioni assume un doppio ruolo, abbinando a quello di dipendente quello di azionista. In entrambi i ruoli ci può essere sia partecipazione agli atti, le decisioni aziendali, che agli effetti, ma nel caso dell'azionista, come abbiamo già detto, può esserci la sola partecipazione agli effetti economici, senza altre implicazioni.

Se l'azionariato dei lavoratori è semplicemente una questione privata del lavoratore come cittadino risparmiatore, che mira al rendimento del proprio risparmio e, quindi, resta nell'area degli effetti economici dell'attività dell'azienda, non è una questione rilevante per il sindacato. La cosa diventa ben diversa se è un mezzo di crescita del protagonismo sociale dei lavoratori, per un loro maggior potere di influenza sul processo decisionale. Ovviamente la componente di tornaconto non può essere negata, ma per il sindacato, che è tutela collettiva degli interessi dei lavoratori dipendenti, l'azionariato è materia di sua pertinenza quando la dimensione collettiva prevale sul tornaconto individuale.

Lo studio dell'evoluzione del lavoro in questo secolo ci ha mostrato come, con la competizione sulla qualità, cresce l'esigenza di un impegno attivo dei lavoratori, intesa come coinvolgimento ampio delle loro competenze, non solo sudore e olio di gomito. Con questo obiettivo si presentano orientamenti divergenti. Da un lato la partecipazione, la quale non può darsi che fra pari, e che quindi richiede un riequilibrio in termini di potere. Dall'altro il coinvolgimento, che pur somigliando alla partecipazione, che afferma il principio secondo il quale le aziende sono ben felici che altri condividano le decisioni che l'azienda ha assunto unilateralmente. L'obiettivo del management aziendale che passa all'iniziativa su questo terreno è quello di rafforzare il rapporto personale tra il lavoratore e l'azienda stessa, coinvolgere il lavoratore nel rischio aziendale dandogli meno potere possibile. A questo sogno se ne contrappone un altro, simmetrico e contrario: avere il 51% nel consiglio di amministrazione senza possedere azioni, cioè senza condividere il rischio imprenditoriale. Entrambi i sogni sono inaccettabili da una delle due parti, ma i tentativi da parte imprenditoriale di realizzare il proprio, coinvolgerci al massimo nei rischi dandoci il minimo potere, continuano a manifestarsi.

La prospettiva che afferma la Cisl parte dal presupposto che l'impresa non appartiene solo a chi detiene il pacchetto azionario, ma anche al management e ai lavoratori. Questi tre soggetti devono cooperare per assicurare all'impresa una durevole potenzialità di crescita, efficienza e credibilità. Non abbiamo mai pensato alla realizzazione di un azionariato collettivo come fatto a sé stante. Per la Cisl ha senso in quanto tassello per una più compiuta democrazia economica. Bisogna pensare e sperimentare una prospettiva di livello strategico per dar voce collettiva ai dipendenti e condizionare l'influsso della logica finanziaria del massimo rendimento del capitale investito. Sarebbe meglio parlare di aspettativa piuttosto che di logica, dato che l'impossibilità di prevedere con certezza il futuro, di ridurre tutto alla dimensione economica ed al rendimento a breve porta a semplificazioni che sono di una razionalità molto discussa.

La prospettiva dell'ingresso dei rappresentanti dei lavoratori nei consigli di amministrazione, anche se in minoranza (nella quasi totalità dei casi sarà con quote piccole, che non arrivano alle due cifre), è utile per sapere (maggiori informazioni e conoscenze su meccanismi e criteri decisionali), per influenzare (intervenendo nei processi decisionali prima che questi siano conclusi), per mediare (facendosi portatori di valori e interessi che possono modificare l'equilibrio di potere esistente). Questa prospettiva, non priva di difficoltà, non è contro la proprietà, né si illude di portare nelle imprese la democrazia, intesa come applicazione del principio «una testa, un voto» per l'intera collettività aziendale. Si tratta, più semplicemente, ma senza sottovalutarne impegno e difficoltà, dare una presenza e una voce alle associazioni dei dipendenti soci che vogliono essere presenti e contare nelle scelte e sedi strategiche, pur nel rispetto delle prerogative imprenditoriali e dei diritti di chi si carica del rischio del capitale.

3. La partecipazione ad atti: i processi decisionali.

Affrontiamo ora l'altra faccia della partecipazione. Il tipo di atti che prendiamo in considerazione sono quelli rilevanti per il sistema di relazioni industriali aziendale, ovvero quelli che entrano nel processo di formazione delle decisioni aziendali. Siamo nell'ambito del potere, di «chi può obbligare chi». Anche per questa risorsa, come per quella economica, si pone il problema di capire come è distribuita fra i soggetti. Solo che in questo caso non esiste una unità di misura come il valore monetario e nemmeno si può ricorrere a indicatori diretti come l'ammontare del reddito o del patrimonio. Occorre cercare degli indicatori del potere che ne rendano osservabile la sua consistenza e la sua distribuzione e siano applicabili nel nostro ambito. Il grado di intervento nei processi di formazione delle decisioni è il criterio utilizzato per la classificazione del concetto di partecipazione proposto dalla letteratura sociologica. Opera la distinzione in due significati. Uno è definito partecipazione in senso *forte*, l'altro partecipazione *debole*. Recita il *Dizionario di sociologia* che il primo significa «intervenire nei o sui centri di governo di una collettività (...) di cui si è membri; dove 'partecipare' alle decisioni implica una possibilità reale e l'atto concreto del *concorrere a determinare*, su un piano di relativa uguaglianza con gli altri membri, gli obiettivi principali della vita della collettività, la destinazione delle risorse di ogni tipo a determinati impieghi alternativi, il modello di convivenza verso cui tendere, la distribuzione fra tutti dei costi e dei benefici (...). Nel senso debole significa prendere parte in misura più o meno intensa e regolare alle attività caratteristiche di un gruppo, un'associazione ..., *sussista o no per il soggetto la possibilità reale di intervenire* efficacemente nelle o sulle decisioni di maggior rilievo che si prendono nei centri di governo della collettività considerata».

I fatti cui si riferisce il significato “forte” sono abbastanza evidenti. Quello “debole” si esprime con l'attenzione ai processi decisionali e ai loro contenuti, il mantenersi informati sui loro esiti e sviluppi, o con l'intervento diretto su attori che a loro volta sono in grado di realizzare la partecipazione “forte”. Il livello minimo è assumere informazioni sulle decisioni e sul loro processo di formazione. È l'insieme di azioni compiute da coloro che non si limitano a sperimentare sulla propria pelle l'effetto delle decisioni, ma cercano di correlare decisioni e decisori, capire i criteri

utilizzati e utilizzabili nella formulazione delle decisioni, distinguere quali fenomeni sono effetto di decisioni di determinati decisori e quali non; quindi, eventualmente, influenzare l'azione dei decisori e l'esito dei processi decisionali con proprie azioni (voto, iscrizione al sindacato e via dicendo).

3.1. La partecipazione individuale.

La partecipazione nelle relazioni industriali è un tipo di partecipazione politica che si riferisce ad un soggetto collettivo, i lavoratori dipendenti ed esprime questa dimensione collettiva attraverso rappresentanze dirette dei lavoratori o mediate da organizzazioni sindacali. Ancora una volta, per ragioni di economia espositiva, escludiamo la partecipazione individuale intesa come prendere parte al funzionamento dell'azienda, non solo in termini meramente esecutivi, ma anche contribuendo a determinare soluzioni tecnico-produttive e organizzative. Ciò è sempre avvenuto nella fabbrica tradizionale e, periodicamente, è stato teorizzato e favorito con particolari espedienti dal management. Sono fenomeni importanti, verso i quali è cresciuta l'attenzione con la modifica dell'organizzazione aziendale verso la *lean production* e la qualità. Sono però inerenti alla gestione del personale, non implicati in modo diretto alla partecipazione nell'ambito delle relazioni industriali e al percorso di questa dispensa. Possono, ed è positivo se avviene, essere oggetto di attenzione da parte delle organizzazioni sindacali come argomento di accordi collettivi, ma non sono espressione del potere politico dei lavoratori dipendenti in quanto tali.

Esiste comunque una dimensione individuale dei fenomeni inerenti alle relazioni industriali. Sartori, parlando della democrazia politica, afferma che «partecipazione è *prendere parte* in persona, e un prendere parte *attivo* che è davvero *mio*, da me liberamente deciso e perseguito. Non è, dunque, un far parte inerte, né un essere costretto a far parte». Occorre quindi porre attenzione anche alla dimensione individuale della partecipazione. Se i lavoratori in generale considerano la contrattazione “un affare dei sindacalisti” per il sindacato le cose si mettono male. Lo stesso vale per la partecipazione, di cui la contrattazione può essere considerata una forma particolare.

La ricerca sulla partecipazione politica a livello locale offre un interessante contributo per definire meglio il concetto di partecipazione individuale con la distinzione fra partecipazione visibile e invisibile. La *partecipazione visibile* è costituita da quei comportamenti che mirano ad influire sulla selezione del personale politico di governo o sulle sue azioni, a conservare o modificare la struttura delle istituzioni che presidiano i processi di produzione, attuazione e controllo delle decisioni politiche di una collettività. La *partecipazione invisibile*, che possiamo considerare il grado minimo di quella debole, viene definita come il coinvolgimento emotivo verso le decisioni che vengono assunte. Questo ha come presupposto necessario e come conseguenza l'informazione sulle decisioni, il loro processo di formazione e gli attori coinvolti. Presupposto necessario, perché la capacità di influire su un qualsiasi processo parte dalla capacità di individuarlo ed è, in parte, proporzionale alle informazioni possedute a riguardo. Non saper quali sono i temi e i soggetti su cui potrei avere influenza preclude la nascita di tale influenza. Conseguenza, perché è partecipando, pur senza essere visti, che si acquisiscono nuove informazioni sugli attori, strutture e processi decisionali. Ad alimentare questa "sete di partecipazione" è destinata una quota significativa di informazione delle organizzazioni. In ambito aziendale ne sono esempi i cartelli alla fine delle linee di produzione che indicano quanto è stato prodotto, con che grado di qualità oppure le bacheche sindacali come permettono di aggiornarsi anche a coloro che non vogliono chiedere e farsi vedere parlare con un rappresentante sindacale. Oppure torniamo all'esempio del calcio. Il coinvolgimento emotivo per un certo fenomeno, ad esempio il campionato mondiale o il fatto che nostro figlio gioca nella squadra di paese, ci spinge a guardare le trasmissioni sportive, leggere articoli sull'argomento, parlarne con i colleghi, comprare riviste e quotidiani specializzati. Si diventa così sempre più competenti e la consapevolezza di ciò da un lato gratifica dall'altro può alimentare ulteriormente la passione emotiva ed il desiderio di conoscenza sull'argomento. Un processo che è più evidente negli *hobby*, che talvolta diventano vere e proprie passioni.

I concetti di partecipazione visibile ed invisibile sono quindi utilizzabili anche riferiti a collettività diverse da quelle di una comunità locale, come una azienda o una organizzazione sindacale e ci aiutano a sottolineare l'importanza della partecipazione di iscritti e lavoratori. In questo caso le forme della partecipazione visibile consistono nell'essere

presenti alle assemblee, eventualmente prendervi la parola, votare in queste occasioni, oppure nei referendum, consultazioni, elezioni delle rappresentanze sindacali ecc. Una forma tipica di partecipazione invisibile nei luoghi di lavoro consiste nel recepire (al di là di dividerne o no i contenuti) comunicazioni sindacali o aziendali senza manifestare alcuna reazione esplicita, come la lettura di volantini, comunicati, cartelli. Il sindacato deve mantenere un controllo sul livello di queste forme di partecipazione invisibile. Se declinano, se la gente si disinteressa di quanto diciamo e facciamo è un brutto segnale per la nostra rappresentatività. L'attenzione a questo aspetto diventa cruciale con il ridursi delle forme tradizionali di mobilitazione (scioperi, cortei) che aiutavano a tenere viva la tensione in tutti gli attori e il legame fra i livelli di rappresentanza dei lavoratori.

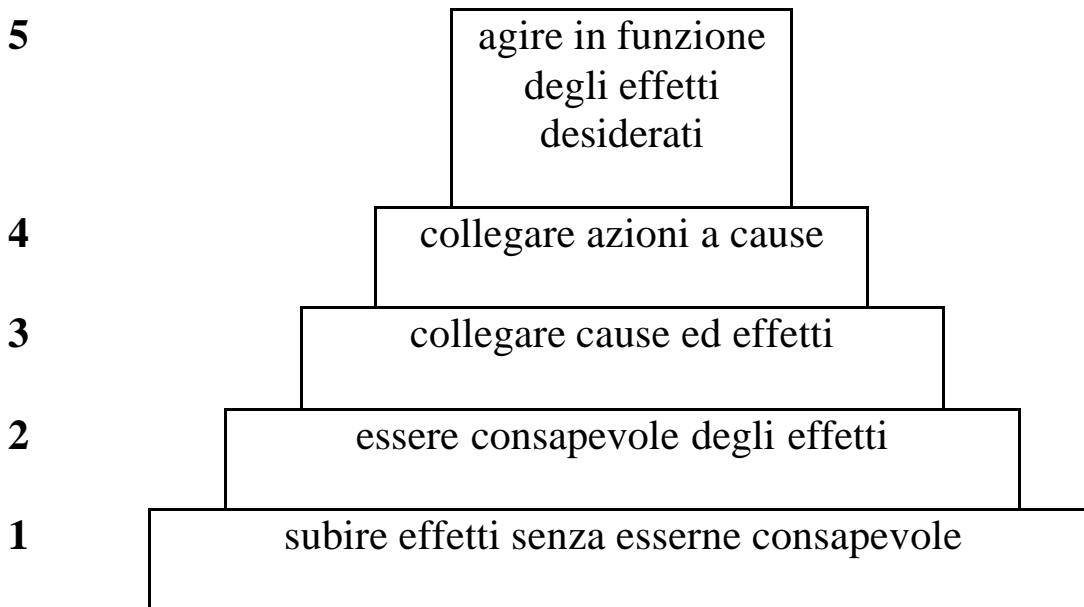
La figura n. 1 rappresenta la sequenza di fasi nel passaggio dall'assenza di comprensione dei rapporti fra sé e l'ambiente esterno ad un intervento consapevole. L'ordinamento è dal basso verso l'alto per gradi crescenti di intensità della partecipazione, passando attraverso fasi di sempre maggiore consapevolezza fino all'agire con lo scopo di ottenere effetti determinati. Una stessa azione può essere correlata a processi verso i quali si hanno gradi diversi di consapevolezza.

La sequenza mostra che fino al quarto gradino si attraversano fasi che sono nell'ambito della partecipazione invisibile. In esse l'elemento cruciale è la comunicazione. L'informazione è l'alimento indispensabile per salire i vari gradini del processo. Affinché sia efficace essa deve essere assimilabile dai destinatari e, ovviamente, accettata da essi. La partecipazione è condizionata dalla disponibilità di informazioni esplicite, chiare, comprensibili. In mancanza di queste condizioni il processo si blocca o non si avvia neppure. Ovviamente si possono anche fornire informazioni parziali, distorte o false per costruire una relazione strumentale fra comportamenti ed effetti.

Figura n. 1.

DA APATIA A PARTECIPAZIONE

(ordinamento per gradi crescenti di consapevolezza nell'agire)



Le strategie di manipolazione sono possibili. La differente disponibilità di informazioni fra le parti è una delle condizioni che può favorire l'insorgere di comportamenti opportunistici, il percepirla o il temerne l'esistenza alimenta la diffidenza fra le parti. Un problema rilevante nelle relazioni industriali, dove si abbinano una lunga tradizione di antagonismo e una forte asimmetria informativa. Quindi la partecipazione vive solo se alimentata da informazioni e dalla capacità di comprenderle ed interpretarle, ovvero formazione. Torniamo a riflettere sulla partecipazione agli effetti illustrata nei paragrafi precedenti: essa mantiene una certa efficacia anche come fatto isolato, ma le sue potenzialità si moltiplicano se viene abbinata ad un percorso di partecipazione agli atti che mettano in luce il rapporto fra azioni ed effetti. Ricerche in aziende che hanno applicato sistemi di retribuzione flessibile mostrano che il primo fra i problemi riscontrati è la scarsa percezione da

parte dei dipendenti. Un sintomo evidente delle carenze di informazione e formazione (necessaria per rendere comprensibile l'informazione). Un problema da tenere ben presente nella gestione di un sistema di retribuzione variabile. Se mal gestito può avere effetti controproducenti ed alimentare la convinzione che l'erogazione è fatta in modo arbitrario e strumentale, suscitando diffidenza e ostilità invece di fiducia e cooperazione.

Torniamo alla dimensione del potere. Un elemento da sottolineare, rilevante nella partecipazione individuale, è il grado di efficacia diretta dell'intervento di un soggetto per il raggiungimento di un obiettivo. Io posso votare, con il mio voto incido sulle possibilità di vittoria di un determinato candidato o di una proposta, ma posso essere in minoranza e venire sconfitto. In ogni caso il mio peso nel determinare la scelta è tanto minore quanto maggiore sarà il numero dei votanti. La democrazia ha sempre un connotato di uguaglianza. L'estendere un potere, affermando un diritto o favorendone l'esercizio, rende chi lo aveva già un po' più uguale a chi prima ne era escluso e viceversa. Uno conta un po' meno, un altro un po' di più. L'efficacia della partecipazione per il singolo soggetto è inversamente proporzionale al numero dei partecipanti. Più se ne alza il numero e minore è l'influenza di ciascuno.

Tutto questo conferma l'importanza alla “partecipazione in senso debole”, condizione necessaria per avviare un percorso verso la “partecipazione in senso forte”. Dall'informazione può nascere la conoscenza, cui segue la possibilità di maggiore competenza, la capacità di scelte più efficaci e consapevoli. Un percorso tutt'altro che scontato, ma quando è seguito da gruppi significativi porta ad un salto di qualità della pubblica opinione, elemento vitale della democrazia. Il sindacato è un buon esempio di come una elevata partecipazione debole di un gran numero di membri di una collettività può rappresentare un mezzo efficace per consentire quanto meno ad alcuni di loro - i rappresentanti - di esprimere una partecipazione forte. I rappresentanti potranno alimentare il bisogno di informazioni dei rappresentati, fornendole in modo più diretto e comprensibile. Questo allarga le possibilità di comprensione e di scelta consapevole. C'è la possibilità di un rapporto qualitativo fra i due tipi di partecipazione: ottenere e mantenere il consenso e la rappresentanza di un gruppo con un grado notevole di informazione e sensibilità richiede un adeguato grado di competenza da parte dei rappresentanti. Il sistema democratico riceve due ordini di potenziali effetti benefici dalla

partecipazione debole: l'allargamento e il miglioramento della qualità di chi compete per far parte dell'élite politica e la crescita del patrimonio di competenze disponibili complessivamente nel sistema.

3.2. L'azione collettiva.

Passiamo ad esaminare la seconda area della partecipazione agli atti, la dimensione collettiva della partecipazione. Essa si esprime attraverso l'attività delle organizzazioni sindacali e delle rappresentanze dei lavoratori in azienda, che in Italia, grazie al sistema a canale unico, coincidono con le rappresentanze sindacali aziendali. Questo tipo di partecipazione ha una caratteristica fondamentale: è l'unico che dimostra l'esistenza di un sistema di relazioni industriali a livello aziendale. Sottolineiamo questo aspetto. In una singola azienda, concreta, possiamo trovare tutti o solo alcuni dei tipi di partecipazione descritti. L'esistenza e la consistenza di ciascun tipo di partecipazione è autonoma dallo sviluppo degli altri. Vi può essere partecipazione agli effetti variabile, forme di partecipazione visibile ed invisibile dei lavoratori, senza che si manifesti quest'ultimo tipo, l'unico determinante per rilevare un'azione dei lavoratori dipendenti come collettività specifica.

Pensiamo ad esempio ad una azienda in cui esiste un qualche premio di risultato per decisione unilaterale da parte della direzione aziendale (partecipazione variabile agli effetti), singoli lavoratori che informati su questioni sindacali (partecipazione invisibile agli atti), alcuni iscritti al sindacato e casi di partecipazione agli scioperi indetti a livello nazionale (partecipazione visibile agli atti), senza alcuna rappresentanza aziendale dei lavoratori. Senza questo elemento, una rappresentanza dei lavoratori come collettività, usciamo dall'ambito delle relazioni industriali in senso proprio. Se manca i rapporti non sono più di tipo sindacale ma sono configurabili come *relazioni interne* all'azienda, che esaurisce al suo interno, con una gestione monistica, la regolazione dei rapporti fra le sue parti e ne dirime gli eventuali conflitti. La partecipazione tramite rappresentanze collettive è l'unica in cui le organizzazioni dei lavoratori dipendenti possono esprimere la propria esistenza, incidere sui processi decisionali e averne un ritorno in termini di potere, risorse, rappresentanza. Quindi è quella che ai sindacati interessa instaurare, consolidare, ampliare.

Se tutte le altre forme di partecipazione si ampliano e invece questa no, o, peggio ancora, si riduce, per i sindacati sono tempi tristi. Sottolineata la crucialità di questa dimensione andiamo ad esaminarne meglio le caratteristiche.

Ne distinguiamo due tipi. Il primo, “partecipazione collettiva *mediante comportamenti*”, consiste nelle forme di azione classiche del sindacato. Il secondo, “partecipazione collettiva *mediante istituzioni*”, consiste negli organismi permanenti con presenza delle due parti sociali. Una importante distinzione tra significato *comportamentale* e significato *istituzionale* della partecipazione che contribuisce a rendere più nitida l'analisi dei fenomeni più recenti nelle relazioni industriali italiane e la comparazione fra questi e quelli di altri paesi.

3.2.1. L'azione collettiva mediante comportamenti.

Come azione collettiva mediante comportamenti intendiamo i metodi classici di azione del sindacato. Un secolo fa Sidney e Beatrice Webb ne hanno proposto una classificazione che è rimasta valida ancora oggi. Sono la regolazione unilaterale, la richiesta e il sostegno a proposte di legge, la contrattazione collettiva. Nella storia sindacale italiana è quest'ultima quella nettamente prevalente. La storia delle relazioni industriali in Italia è soprattutto storia della contrattazione e il suo andamento è un buon indicatore del potere sindacale nel nostro paese. La regolazione unilaterale, oggi pressoché inestinte con la scomparsa delle leghe di mestiere, richiede rapporti di forza tali da impedire obiezioni della controparte. Ha come presupposto l'impossibilità dello svolgimento di determinate attività da soggetti esterni all'associazione, una condizione quanto meno molto rara in una società moderna. Storicamente si è manifestata in certe associazioni di mestiere, il cui svolgimento richiedeva una formazione lunga e complessa, il controllo della quale garantiva il controllo del lavoro, sia in termini del numero di addetti che in quello delle caratteristiche della erogazione (quantità, qualità e prezzo per quel lavoro). Anche il supporto ad una proposta di legge è molto raro nella forma pura di proposta di legge formulata dal sindacato e sostenuta dalla sua mobilitazione. Il rapporto fra legge e contrattazione sono più sfumati e si muovono in entrambi i sensi. Oggi si manifesta più di frequente come recepimento legislativo di accordi

contrattuali o, viceversa, come rinvio alla contrattazione della definizione di alcune norme in un quadro regolato dalla legislazione.

Vi sono caratteristiche comuni ai tre i tipi di azione sindacale classica. Il loro legami ai rapporti di forza e la possibilità di dare espressione a concezioni antagonistiche dei rapporti fra le parti sociali. I rapporti di forza fra le parti sono determinanti per i risultati di tutti e tre i tipi. Chi ha esperienza di contrattazione sa bene che accanto alla persuasione della controparte è utile avere degli strumenti di costrizione. Organizzare una mobilitazione, fare dei danni alle controparti sono strumenti di pressione che è opportuno avere a disposizione, anche senza usarli. La visione antagonistica non è necessariamente presente, ma non è in contraddizione con nessuno di essi. La contrattazione può essere considerata dalle parti una necessità, non potendo eliminare al momento l'avversario, ma essere evitata appena i rapporti di forza lo permettono. Questo, ovviamente, con una visione dei rapporti fra parti sociali opposta al "modello partecipativo" che abbiamo detto all'inizio.

3.2.2. L'azione collettiva mediante istituzioni.

L'azione collettiva mediante istituzioni si può configurare come il quarto tipo di azione sindacale, il più recente. Consiste in organismi, enti, commissioni o altre sedi di confronto regolare e formalizzato fra le parti. Le sue funzioni possono andare dallo scambio di informazioni fino alla formulazione di decisioni congiunte. C'è una condizione essenziale per la loro esistenza: l'accordo fra le parti nella definizione di un obiettivo comune. Può anche essere il semplice mettere in comune la conoscenza di determinati dati, ma è indispensabile che le parti definiscano esplicitamente la volontà e le modalità di perseguirlo regolarmente, al di là dei rapporti di forza contingenti. Quindi non esclude né il conflitto (è uno strumento per la sua regolazione), né la contemporanea esistenza di altre forme d'azione sindacale, ma è in contraddizione con visioni antagonistiche. La partecipazione di questo tipo si muove nella prospettiva di rendere la relazione fra le parti stabile nel tempo. Questo ha due importanti corollari: la relazione riduce la dipendenza dai rapporti di forza fra le parti, che invece ha un peso preponderante nella contrattazione, e sviluppa la dimensione di rapporto formalizzato e stabile fra

organizzazioni, riducendo quella personale, che ha un peso forte nei rapporti informali che si sviluppano fra le parti.

Questo tipo di partecipazione, spesso definito come "*relazioni industriali partecipative*" o "*Partecipazione*" *tout court* nel linguaggio sindacale corrente, è la novità più rilevante del panorama delle relazioni industriali italiane dell'ultimo decennio.

Gli organismi che intervengono in fasi dei processi decisionali, la *partecipazione agli atti mediante istituzioni*, hanno una lunga storia, specie nella pubblica amministrazione. La novità degli ultimi 15-20 anni è il loro declino o trasformazione nel pubblico ed il loro presentarsi, con forme nuove e specifiche, nelle aziende private. È nelle aziende private che si sono realizzate esperienze innovative modificando i margini di iniziativa unilaterale da parte dell'impresa, l'ampiezza e la profondità delle prerogative manageriali. La questione da approfondire è il potere decisionale di questi nuovi istituti.

Partiamo dalla scomposizione in fasi del processo di formazione delle decisioni. Se ne possono distinguere quattro: osservazione di un determinato campo, individuazione dei problemi (mancata corrispondenza fra situazione reale ed attesa), elaborazione delle ipotesi di soluzione, scelta e messa in atto dei provvedimenti da realizzare. Ogni fase restringe l'area delle scelte possibili fino a giungere alla decisione finale. La partecipazione ad esse comporta gradi crescenti di potere nel determinare la decisione finale, definita in letteratura politologica anche come "intensità. Questa è generalmente considerata la più importante. Vi è però un processo contemporaneo ed inverso: ogni fase è condizionata dalla precedente e salendo verso la scelta finale si riduce la possibilità di determinare l'agenda delle questioni da affrontare. Essere attore della sola fase deliberante significa poter determinare la scelta finale, ma in una gamma di opzioni predeterminate. Questo aspetto mette in luce i limiti di una partecipazione parziale, ridotta solo ad alcune fasi.

Facendo riferimento a queste fasi ed al criterio di crescente intensità di partecipazione possiamo definire, mutuando i termini dal linguaggio parlamentare, quattro tipi di organismi partecipativi, denominati *sede informativa*, *sede referente*, *sede redigente*, *sede deliberante*, in base alla funzione nel processo decisionale (rappresentati nella figura n. 2).

Il primo livello è la *sede informativa*, in cui le parti colmano la differenza di conoscenze riguardo ad un determinato tema mediante lo scambio regolare di informazioni. Corrisponde ad un organismo che ha la

funzione di permettere alle parti l'osservazione congiunta di un determinato campo di fenomeni. È il tipo più diffuso, la condizione minima per avviare una prassi partecipativa. Dato che le decisioni e il dibattito sindacale sono per lo più largamente pubblici, è in genere la parte aziendale che si impegna a ridurre l'asimmetria informativa, comunicando alle rappresentanze dei lavoratori, con cadenze di cui è definita almeno la regolarità minima, determinati contenuti. Sulla base del contenuto di queste comunicazioni possono essere distinti tre tipi con crescenti margini di potenziale intensità nella partecipazione della rappresentanza dei lavoratori:

a) informazione su decisioni (ex-post rispetto alla conclusione del processo decisionale); determinate decisioni, dopo essere state deliberate vengono comunicate all'altro soggetto prima che si manifestino attraverso le conseguenze della loro attuazione. Può sembrare un livello di scarsissima importanza, ma non va sottovalutato. Talvolta sono stati organizzati scioperi per conoscere il contenuto di decisioni aziendali.

b) dati riguardanti determinati fenomeni (per esempio l'andamento degli indicatori di un premio variabile) oppure informazione generale; consiste nell'esposizione di notizie (fatti e opinioni) ritenute rilevanti per la vita aziendale, con la descrizione più o meno dettagliata del contesto aziendale e/o settoriale; lo specificare fatti considerati di particolare importanza porta gradualmente al tipo c;

c) informazione su questioni aperte (ex-ante rispetto al processo decisionale); vengono esposti fatti, interni o esterni all'azienda, che costituiscono un problema o che comunque si ritiene richiedano una decisione aziendale e i motivi di questa scelta.

Il secondo livello è la *sede referente*¹. Questo tipo di sede ha come obiettivo raccogliere dati, informazioni e pareri attorno ad un determinato problema per costruire un quadro comune di conoscenze. Non si tratta del semplice esporre una descrizione dell'esistente da parte di una o entrambe le parti. Si parte dall'individuazione di un problema, la cui soluzione è ritenuta importante da entrambe le parti, e con questo obiettivo comune si raccolgono le informazioni necessarie alla definizione di un quadro preciso del problema delle sue cause. Costituisce una sede di consultazione

¹ Che riferisce, che dà relazioni, senza pervenire a decisioni (in Il nuovo Zingarelli, *Vocabolario della lingua italiana*, Bologna, Zanichelli, 1986).

reciproca fra le parti e rientrano in questa classe i casi di consultazione obbligatoria non vincolante.

Il terzo livello è la *sede redigente*², in cui si realizza il passo successivo alla fase precedente: dall'esame dell'istruttoria compiuta congiuntamente (ma che può aver portato a proposte differenti) si passa all'elaborazione di una o più proposte di soluzione, assunte come proprie dall'organismo. Questa potrà divenire base di partenza per un negoziato tradizionale o, anche, per l'iniziativa autonoma delle parti sociali.

Quarta ed ultima la *sede deliberante*, in cui il processo si conclude con la formulazione della decisione. L'assegnazione di questo potere ad una sede congiunta implica l'impegno di entrambe le parti a portarla in esecuzione, compiendo tutti gli atti conseguenti a questo scopo.

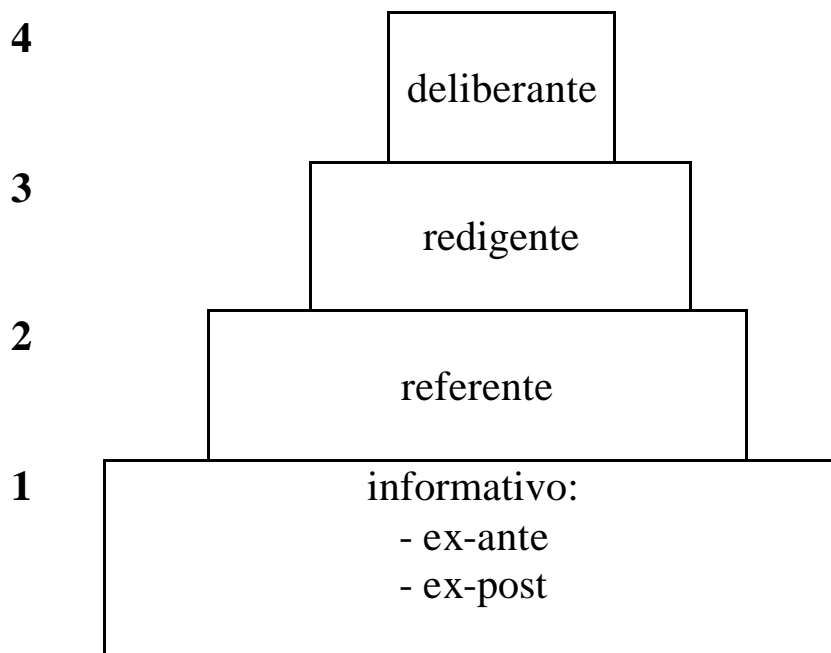
Abbiamo fatto riferimento principalmente ad un sistema aziendale, ma si può ipotizzare la collocazione di sedi stabili di rapporti partecipativi anche ad altri livelli di un sistema di relazioni industriali ed applicare anche ad essi questo tipo di classificazione che, facendo riferimento al processo decisionale in astratto, ne permette una applicazione generale.

Ogni sede, per svolgere pienamente la funzione assegnata, deve comprendere quelle dei livelli inferiori, ovvero svolgere le fasi precedenti del processo decisionale. Un organismo con potere redigente dovrà, per svolgere realmente il proprio lavoro, partire dalla condivisione di analisi di un determinato contesto per individuare uno o più problemi, di cui è comune la percezione della rilevanza e del vantaggio di un esame congiunto, seguire con la definizione delle cause per giungere, infine, alla elaborazione di ipotesi di intervento. Diversamente avremmo nei fatti, al di là delle dichiarazioni e dei nominalismi, una sede puramente informativa in cui le parti comunicano reciprocamente ipotesi di soluzione elaborate con percorsi autonomi, per innescare, eventualmente, un processo negoziale. Una cosa senza dubbio importante e con effetti sui loro rapporti, ma con prevalenza dell'azione contrattuale classica.

² Stendere, scrivere compilare, ibid.

Figura n. 2

**Potere decisionale e istituti partecipativi:
ordinamento di per livelli crescenti**



La figura n. 2 rappresenta una scala degli organismi di partecipazione ordinata per potere decisionale crescente. Questa rappresentazione è utile per sottolineare due aspetti: la possibilità dell'esistenza contemporanea di livelli diversi (anche all'interno di uno stesso organismo) e l'importanza di ogni gradino, che non può essere saltato per raggiungere il livello superiore pena lo stravolgimento dell'istituto stesso. Al di fuori dell'istituto partecipativo l'iniziativa resta patrimonio dell'autonomia delle due parti e ogni grado, eccetto l'ultimo (la sede deliberante), può essere seguito tanto da iniziative contrattuali quanto da azioni unilaterali. Solo nel caso di sedi deliberanti le parti sono vincolate ad una decisione che è comune, il cui mancato rispetto è rottura dell'impegno reciproco di dare potere deliberante, entro limiti definiti, ad una determinata sede.

Uno stesso organismo, inoltre, può avere poteri diversi a seconda degli ambiti di intervento. Una commissione aziendale per l'intervento in ambito di salute e sicurezza sul lavoro, per fare un esempio, potrebbe essere sede redigente riguardo a proposte di intervento di bonifica da rischi lavorativi, ma arrivare al potere deliberante riguardo ad analisi ambientali e visite mediche. Una scelta logica: per definire una ipotesi di intervento occorre avere un quadro il più possibile chiaro della situazione esistente. A questo scopo sono necessari dati sui luoghi e le persone, e può essere necessario svolgere analisi. Logico, certamente, ma tutt'altro che scontato assegnare una decisione di spesa ad un organismo paritetico.

Un sindacalista può sognare in modo legittimo un percorso che renda stabile una partecipazione al massimo livello, la condivisione del potere deliberante. Una prospettiva, non un dato immediatamente realizzabile. Si scontra contro due difficoltà. Da un lato l'intrinseca asimmetria che separa il possesso e il controllo di flussi informativi che separano lavoratori e management. Una decisione consapevole si basa sul possesso di informazioni adeguate e sulle competenze che rendono capaci di comprenderle ed elaborarle. I ruoli organizzativi di lavoratori e management determinano un enorme divario in questo campo. Colmabile? In teoria di certo, nella pratica un processo lungo, dall'esito incerto e che può avere notevoli influenze sui connotati della rappresentanza. Non impossibile, difficile. Ma la storia delle relazioni industriali non è una storia di cose facili. Il secondo aspetto non è meno complesso. Si tratta della tendenza monistica dell'impresa, la cultura che la condivisione del potere decisionale, anche solo in alcune fasi del processo lo rende più debole ed incerto, allungandone i tempi e rendendone più dubbia l'efficacia. Anche questa una impostazione culturale superabile, con tempi e sperimentazioni che rendano visibili alle parti i benefici della partecipazione. Per questi motivi ritengo che nel breve e medio periodo, nella migliore delle ipotesi, le relazioni industriali potranno avviarsi alla pratica partecipativa con una buona ginnastica sui primi due gradini della scala del potere decisionale: scambio di informazioni ed espressione di informazione. Sono quei diritti di informazione e consultazione si cerca di affermare su scala europea, assai meritevoli e bisogni di sostegno e diffusione.

Le decisioni aziendali possono essere ordinate anche secondo un altro criterio, la sequenza logica dei tipi di decisione aziendale sulla base

dei rapporti dominanza-dipendenza che intercorrono fra di loro. Si tratta delle scelte strategiche, amministrative, operative. I rapporti non sono assoluti: una scelta non determina automaticamente l'esito di quelle subordinate, ma ne limita la gamma di alternative. Inoltre i vincoli e i problemi che si incontrano al livello inferiore possono retroagire sulle scelte del livello superiore ed imporre che vengano modificate.

In testa a tutte stanno le *scelte strategiche*. Esse sono relative alle scelte aziendali complessive di rapporto fra l'impresa ed il suo ambiente, ovvero le aree d'affari o le combinazioni mercato-prodotto. Si decide qui quali prodotti (o servizi) produrre e a chi venderli. Quindi influenzano le tecnologie, le professionalità, le strutture commerciali, le risorse finanziarie, ecc., necessarie all'azienda. Al secondo livello stanno le *scelte amministrative*. Esse hanno a che fare col reperimento delle risorse (umane, tecnologiche, finanziarie) che servono a far funzionare l'azienda per attuare le decisioni strategiche. Al terzo livello, un gradino ancora più sotto, stanno collocate le *scelte operative* che definiscono le modalità di funzionamento dell'azienda.

Le decisioni del primo tipo, sono senza dubbio le più rilevanti, ma i loro effetti sono percepibili direttamente dai lavoratori in tempi medio lunghi, anche se, in conseguenza alle scelte organizzative dell'impresa in funzione di una maggiore aderenza a mutamenti del mercato, si stanno accorciando. Quelle del terzo tipo lo sono meno ma incidono direttamente, in modo immediato, sulla condizione di vita quotidiana del lavoratore. Un sistema completo richiede che tutti e tre i tipi trovino un proprio spazio. Questo permette ai lavoratori, tramite le loro rappresentanze, un controllo più completo sull'intera catena delle decisioni. Un sistema spostato sul versante delle decisioni operative affronterebbe solo questioni in gran parte determinate da scelte a monte. Viceversa uno spostato su quello delle decisioni strategiche, rischierebbe, toccando temi considerati estranei e distanti da un gran numero di lavoratori, di favorire il distacco fra rappresentanti e rappresentati. La partecipazione richiede la consapevolezza del rapporto fra azioni ed effetti, ha quindi come condizione necessaria il possesso di informazioni adeguate, chiare, comprensibili. Per questo, se non si riesce ad operare in entrambe le direzioni, è più opportuno dare la precedenza a forme di partecipazione che incidono sul livello micro, come può essere per esempio l'intervento su salute e sicurezza. Questo permette di rendere più universalmente visibili gli effetti di questa attività, in particolare verso coloro che hanno una

collocazione che rende più difficile avere una visione generale dell'impresa. La partecipazione non è un “affare per sindacalisti”. Nostro compito è promuoverla, ma se non comprende iscritti e lavoratori resta priva di radici, debole e precaria.

4. Riepilogo.

A questo punto possiamo tracciare uno schema riassuntivo per richiamare gli elementi illustrati nei paragrafi precedenti, mettendone in luce le connessioni. La tabella n. 1. riassume il percorso concettuale seguito in questi paragrafi. Propone uno schema di riferimento in un terreno in cui non c'è ancora un modello consolidato e condiviso. Riprendiamo la prima grande distinzione del concetto: la partecipazione agli effetti e quella agli atti. Questi due generi vanno riferiti ad un ambito particolare, una specifica collettività: i lavoratori dipendenti di una azienda.

Come partecipazione agli effetti prendiamo in considerazione quella dei lavoratori dipendenti agli effetti economici, nel senso di risultati, dell'attività dell'azienda in cui lavorano. Può essere *rigida*: l'effetto si manifesta solo con il mantenimento o l'interruzione del rapporto di lavoro, ma con una retribuzione stabile per tutta la sua durata. In alternativa può essere *variabile*, ovvero sensibile alle variazioni dell'andamento aziendale: una quota della retribuzione è rapportata ad un certo risultato aziendale (di tipo produttivo, economico, finanziario, ecc.).

La partecipazione agli atti: è il potere di incidere nei processi di formazione delle decisioni vincolanti la vita della collettività aziendale. Ha una *dimensione individuale* che si articola in partecipazione *invisibile* (coinvolgimento emotivo alle decisioni, assunzione e elaborazione di informazioni) e partecipazione *visibile* (comportamenti che mirano ad influire sulla selezione dei decisori o sulle loro azioni). La *dimensione collettiva* si articola a sua volta in partecipazione *mediante comportamenti* (i tipi d'azione sindacale classica: regolazione unilaterale, sostegno legislativo e contrattazione collettiva) e *mediante istituzioni* (organismi misti di partecipazione orientati da un esplicito obiettivo comune).

Con questo schema si completa il chiarimento sul significato attribuito in questo lavoro al concetto di partecipazione nelle relazioni industriali. All'ultimo tipo di azione sindacale si collega la cosiddetta "partecipazione" come concezione specifica dell'agire sindacale. In essa si accentua la visione delle parti sociali come soggetti che pur facendo riferimento ad interessi diversi possono avere obiettivi comuni. Si va oltre l'ammissione reciproca del diritto all'esistenza per muoversi nel riconoscimento concreto della reciproca utilità sociale. C'è da fare molta

strada; un conflitto secolare, una profonda tradizione di duro antagonismo non si superano in pochi anni.

Tabella n. 1

LE FORME DEL PARTECIPARE – QUADRO ANALITICO DESCRITTIVO

