

LA PROSPETTIVA DELLA PARTECIPAZIONE NELL'IMPRESA

Gli autori ci raccontano una sfida (cui val la pena di partecipare!) che conduce a un nuovo modo di esercitare il potere nell'impresa fondato su una logica generativo/partecipativa



Marco Carcano
e Roberto Ferrari
Partner ISMO

di Marco Carcano e Roberto Ferrari

roberto.ferrari@ismo.org

La partecipazione dei lavoratori nell'impresa è un argomento che è tornato all'attenzione di esperti giuslavoristi, sociologi del lavoro, imprenditori, sindacati e loro rappresentanti, professional e manager delle funzioni Risorse Umane e consulenti (del lavoro, fiscalisti e società di compensation), a valle della nuova normativa introdotta dalla Legge di stabilità 2016.

Le parole chiave sono: **detassazione, produttività** (ma anche redditività, efficienza e qualità), **welfare aziendale, volontarietà**.

Retribuzioni più elevate per i lavoratori e costo del lavoro più contenuto per le imprese. Alchimia o magia? No, effetto della PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI dipendenti dell'impresa. Non solo un generico coinvolgimento che favorisca senso di appartenenza, ma meccanismi e strumenti d'integrazione che consentano di definire congiuntamente obiettivi, fattori e indicatori per raggiungere risultati aziendali positivi e duraturi. A partire da ciò è auspicabile che si possa ricercare un nuovo SIGNIFICATO dell'essere e sentirsi parte nell'impresa, vuoi che ci si orienti alla PARTECIPAZIONE AZIONARIA, ECONOMICA O PROFESSIONALE. Una sfida anche per il sindacato degli imprenditori e dei lavoratori, i quali si sono impegnati sinora maggiormente su altri temi (normative sulla flessibilità e i costi gli uni, il salario e l'orario gli altri) e che, auspica-

bilmente, potrebbero trovare nuovi argomenti per un confronto dialettico.

La classificazione

Letteratura ed esperienze consentono di classificare la partecipazione nell'impresa in cinque ambiti, che di seguito proponiamo.

- Innanzitutto può esserci una partecipazione di tipo **informativo/consultivo** che riguarda i rapporti di informazione e consultazione fra imprenditori e rappresentanze dei lavoratori e che avviene attraverso appositi incontri e/o attraverso osservatori o altri organismi aziendali. In concreto tutto ciò significa la messa in campo dei diritti di consultazione e informazione sulla situazione e sulle prospettive dell'impresa.

- In secondo luogo troviamo la cosiddetta ->

“La competitività del sistema produttivo Italia è sempre più legata alla qualità dei nostri prodotti e, quindi a un ruolo ancora più strategico del capitale umano. Non saremo competitivi sui prezzi, ma sul design, la qualità, il servizio”

ta partecipazione **“organizzativa”** che si regge sul presupposto che datori di lavoro e rappresentanti dei lavoratori condividano una parte significativa delle scelte di gestione dell’azienda e prevede la presenza formalizzata di esponenti delle parti in organismi collegiali di governance dell’impresa - per esempio il Consiglio di Amministrazione e il Comitato di sorveglianza. Una chiara esemplificazione di questo modello si ha nell’esperienza della cogestione in Germania e in alcune sporadiche esperienze italiane (in primis Alitalia e Zanussi). In una certa misura assimilabile a questa forma partecipativa è l’esperienza italiana della cooperazione.

- Un terzo ambito riguarda la partecipazione **diretta**, spesso anche chiamata **operativa** o **integrativa** che prevede il coinvolgimento diretto dei lavoratori nel funzionamento quotidiano dell’impresa attraverso la costituzione e sperimentazione di meccanismi d’integrazione quali, per esempio, i circoli della qualità, i gruppi di miglioramento, work system integrated, etc...

- Inoltre va segnalata la partecipazione **economica**, da qualcuno anche identificata nei sistemi di **profit sharing**, che si ha quando una quota parte della retribuzione dei lavoratori viene collegata ai risultati dell’impresa generalmente in termini di redditività, produttività e qualità. Detto in altri termini attraverso questa forma partecipativa si mettono a disposizione, in ragione dei risultati conseguiti dall’impresa, vantaggi materiali per i lavoratori senza che essi entrino nel merito dei criteri e delle scelte che determinano i risultati. Emblematica, sotto questo profilo, è l’esperienza del premio di risultato e del premio di produttività.

- Infine ricordiamo la partecipazione **finanziaria** nella quale si prevede l’azionariato “collettivo” dei dipendenti in diverse forme e con diversi gradi di coinvolgimento negli organi dell’impresa (assemblea dei soci, organismi

decisionali dell’impresa). In questa direzione è significativa l’esperienza americana dei fondi pensione di cui c’è qualche traccia anche nella realtà italiana (di un certo interesse sono anche imprese come Eni, Dalmine e Brembo).

Il contesto

A valle della classificazione sulle diverse forme di partecipazione ci sembra opportuno delineare i notevoli cambiamenti generati da mutamenti di svariati contesti di riferimento delle imprese.

In primo luogo è mutato il **contesto normativo**, soprattutto attraverso la cosiddetta Legge di stabilità del 2016 e **alcuni suoi collegati**. Nell’ottica di un possibile progetto ci sono due importanti novità che rappresentano altrettante opportunità:

a) il collegamento del premio di produttività con diverse forme di partecipazione dei lavoratori alla vita delle imprese;

b) la possibilità, attraverso un potenziale accordo sul welfare aziendale, di diminuire il costo del lavoro e contestualmente incrementare la retribuzione dei lavoratori.

In secondo luogo il **contesto economico**, dal quale emerge sempre più nitidamente l’indicazione che la competitività del sistema produttivo Italia è sempre più legata alla qualità dei nostri prodotti e, per questa via, è facile pensare a un ruolo ancora più strategico del capitale umano. Non saremo competitivi sui prezzi, ma sul design, la qualità, il servizio.

Inoltre segnali piuttosto significativi vengono dal **contesto sociale** o, più specificatamente, dal **contesto demografico** che, con i processi di invecchiamento della popolazione, ci restituisce l’immagine di una azienda dove il peso della manodopera “anziana” non sarà marginale. Ciò avrà effetti prevedibili sul piano dell’innovazione se non si troveranno meccanismi operativi e politiche per il personale in grado di ottimizzare le

“La tecnologia, che per decenni ha ridotto significativamente l’occupazione, può diventare il presupposto per una diversa concezione del lavoro e del luogo dell’attività lavorativa. Non per tutti, ma per molti lavoratori”

competenze prevalentemente legate all’esperienza e alla trasmissione/diffusione delle conoscenze.

Infine mutamenti importanti e veloci si stanno profilando nel **contesto tecnologico** tali da mettere parzialmente in discussione la tradizionale relazione fra operatore e luogo di lavoro. In questa direzione si muovono le recenti esperienze di smart working (lavoro agile). Quello che si vuole affermare è che, attraverso un coinvolgimento di tutti i collaboratori dell’impresa, potrebbe essere più semplice individuare delle “forme di lavoro organizzato” che usino la tecnologia più come opportunità, che come minaccia. La tecnologia, che per decenni ha ridotto significativamente l’occupazione, può diventare il presupposto per una diversa concezione del lavoro e del luogo dell’attività lavorativa. Non per tutti, ma per molti lavoratori.

Le opportunità

Oggi che l’argomento sembra tornato d’attualità crediamo che le imprese e i lavoratori possano ricercare un **‘equilibrio virtuoso’** tra competitività e produttività da un lato, e benessere organizzativo dall’altro, attraverso la definizione di un progetto che preveda responsabilità condivise nello studio, analisi, diagnosi e proposte migliorative per un’efficace implementazione delle innovazioni conseguenti. Si tratta quindi di cercare di connettere, di tenere insieme, tre aspetti che pensiamo siano oggi fondamentali per il successo dell’impresa, anche per la possibilità di migliorare il “benessere” di chi opera all’interno. Tali aspetti sono:

a) la produttività, che è un metro di misura non banale per restare competitivi in un mercato aperto;

b) la partecipazione diretta dei lavoratori, che non solo ha aspetti sociali rilevanti ma, soprattutto se all’interno di un progetto condiviso e dotato di senso, può portare significativi mi-

glioramenti economici e operativi sia all’impresa che ai suoi collaboratori;

c) il welfare aziendale, recentemente scoperto dalla contrattazione di secondo livello, che può rappresentare uno strumento utile sia per aumentare il potere di acquisto dei lavoratori che per diminuire il costo del lavoro dei dipendenti.

L’idea di fondo prevede di pianificare una fase nella quale si procederà a una contrattazione aziendale caratterizzata in due direzioni: quella della **specificità**, in quanto tale contrattazione dovrebbe intervenire solo su alcuni istituti contrattuali, concentrando la propria attenzione sulle questioni oggetto di analisi dell’intervento, ovvero produttività, partecipazione, welfare aziendale e benessere organizzativo; quella della **natura** della contrattazione collettiva. Solitamente la contrattazione ha una valenza di tipo **distributivo** nel senso che si litiga e/o ci si accorda sul come distribuire la torta che è data. Mentre, partendo da una diagnosi condivisa della realtà aziendale, si sostiene che la contrattazione ha una valenza di tipo **generativo** ovvero non metta le proprie intelligenze ed energie soprattutto sul come distribuire la torta, bensì sul come aumentarne volume e consistenza.

Con ciò dovremo individuare un nuovo modo di esercitare il POTERE nell’impresa passando da una logica RIPARTITIVO/CONFLITTUALE ad una GENERATIVO/PARTICIPATIVA. In fondo noi HR ci siamo cimentati nella “pratica della possibile partecipazione” solo per il Premio di Risultato (PdR). Possiamo considerare che ora dobbiamo fare molto di più. Ciò richiederà a professional e manager delle funzioni Risorse Umane anche di osare di più, di ricercare e confrontare idee innovative per lo sviluppo dell’organizzazione e delle persone. Una sfida cui crediamo opportuno partecipare. ■