

Introduzione

di Marco Carcano, Roberto Ferrari e Vito Volpe

Questa introduzione si prefigge tre scopi: innanzitutto la messa in comune delle ragioni che ci hanno indotto a predisporre un libro sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa; inoltre la presentazione dell'approccio e delle modalità attraverso le quali abbiamo costruito questo libro; infine l'esposizione sintetica delle argomentazioni sviluppate nei singoli saggi presenti nel volume anche per mostrare la ricchezza delle informazioni e tesi interpretative presenti nei singoli contributi degli autori.

Vediamo il perché di questo libro. Le tante ragioni che sono alla base di questa avventura culturale possono essere ricondotte in tre direzioni:

- a. il libro vuole rappresentare la continuazione, diciamo così *ideale*, della rivista *L'Impresa al plurale. Quaderni della partecipazione* prodotta da ISMO dal 1998 al 2002. Con la chiusura della rivista ci eravamo impegnati a riprendere la questione della partecipazione anche con modalità diverse e nuove;
- b. ci è sembrato necessario riprendere una funzione di documentazione e animazione del dibattito sulla partecipazione nell'impresa anche alla luce delle recenti novità legislative (basti pensare alle leggi di stabilità del 2016 e 2017 relative alla detassazione e decontribuzione del premio di produttività e del welfare aziendale) e contrattuali ben esemplificate dal recente rinnovo del contratto dei metalmeccanici;
- c. dal diffondersi, anche se in modo non omogeneo, di pratiche di partecipazione diretta e di coinvolgimento dei lavoratori nei processi aziendali che certamente meritano un'attenzione anche di tipo teorico-interpretativo.

Consideriamo ora le modalità di costruzione del volume, la sua struttura, l'ambito e l'approccio utilizzato.

Il nostro sguardo, anche di tipo storico, sarà rivolto prevalentemente alla situazione italiana, anche se non mancheranno alcuni accenni alle mo-

dalità con cui questa tematica è stata affrontata nei Paesi capitalistici a democrazia rappresentativa.

Va subito quindi chiarito che abbiamo deliberatamente scelto di delimitare il campo della partecipazione solo a quella che si svolge all'interno dell'impresa tralasciando altre forme partecipative, ugualmente significative, che si manifestano in altri ambiti e con differenti strumenti. Sotto questo profilo basti pensare alla sharing economy, l'economia della condivisione, che ormai investe vari settori del nostro tessuto economico-sociale.

Per esemplificare. Quando si parla di partecipazione in generale ci si può riferire a quella «politica» che consiste nell'andare a votare, nell'iscriversi a un partito o a un movimento, nel partecipare al dibattito politico ecc.; oppure ci si può riferire a quella cosiddetta «sociale» che consiste, in sostanza, in un impegno volontario presso una delle molteplici associazioni di volontariato presenti nel nostro Paese.

La distinzione fra questi tipi di partecipazione e quella relativa alla gestione delle imprese è chiara ed evidente; più complesso, come vedremo anche in altre parti del libro e in particolare nei saggi di Carcano e di Lai e Varesi, è invece cogliere delle differenze significative fra le diverse forme di partecipazione agite nel luogo di lavoro e altre modalità partecipative possibili, praticate fuori dallo stesso ma comunque relative alle tematiche del lavoro e dell'impresa.

Per esemplificare. Gli enti bilaterali del commercio, dell'edilizia e/o i fondi interprofessionali deputati a presidiare temi come la formazione continua e la previdenza integrativa certamente sono esterni all'azienda ma, in effetti, trattano di istituti contrattuali che trovano la loro origine nella contrattazione aziendale stessa e, naturalmente, nel contratto nazionale di categoria.

Ma ancora la concertazione interconfederale, se è vero, per usare un'espressione vecchio stile, che si sviluppa certamente fuori dai muri della fabbrica, è altrettanto vero che riguarda temi come, per esempio, il controllo dell'inflazione e le politiche sociali che toccano sia il potere di acquisto delle retribuzioni che aspetti delle condizioni di vita dei lavoratori.

Queste iniziali considerazioni ci permettono di sviluppare una prima affermazione sul fenomeno partecipativo: se è vero che la partecipazione alle scelte e alla gestione delle imprese è certamente distinguibile da altre forme partecipative, è anche innegabile che la partecipazione all'interno delle imprese ha connessioni significative con modelli partecipativi che trovano il loro campo di applicazione fuori dal perimetro aziendale.

Per descrivere e interpretare questo fenomeno della partecipazione pensiamo utile mettere in campo una chiave di lettura a tre dimensioni:

- a. ricorrere a una letteratura di tipo teorico anche per individuare alcuni concetti in grado di interpretare più correttamente le evidenze empiriche che la realtà mette in luce;
- b. porre attenzione ai casi aziendali per cogliere se e come la giusta «speculazione» su questo oggetto di indagine trovi un'applicazione concreta nella realtà economica delle imprese;
- c. il ricorso al lavoro di Guido Baglioni come direttore della rivista *L'Impresa al plurale. Quaderni della partecipazione* edita da ISMO e sviluppata con il compianto Cristian Albini¹; la nostra esperienza professionale come ISMO, come consulenti e formatori in molte imprese pubbliche e private; importanti sono state anche le associazioni sindacali che ci hanno permesso di dialogare con molti attori operativi della partecipazione. Intendiamo riferirci ad amministratori delegati (i padroni per usare un vecchio ma qualche volta non inutile linguaggio sindacale) che hanno un'importanza fondamentale per contribuire a creare una vera committenza per i processi partecipativi; i direttori del personale e i loro collaboratori funzionali che possono essere «animatori e registi» della partecipazione quando, attenuando il loro ruolo gerarchico, si pongono nei confronti degli altri con modalità paritetiche, in grado di far emergere le energie e le potenzialità presenti nei singoli lavoratori e nelle rappresentanze sindacali; i delegati sindacali – siano essi RSU (rappresentanti sindacali unitari eletti da tutti i lavoratori) o RSA (rappresentanti sindacali aziendali nominati dal sindacato) – che in queste innovative esperienze sono contemporaneamente protagonisti e destinatari di alcune iniziative formative al fine di andare oltre la contrattazione; i sindacalisti esterni che, per la nostra esperienza, possono rappresentare sia delle risorse in grado di smussare situazioni difficili, sia degli ostacoli quando non colgono appieno le logiche collaborative dei processi partecipativi.

Delimitato e illustrato il campo d'indagine della nostra riflessione, è opportuno esplicitare il percorso che abbiamo scelto di praticare per arrivare a una conoscenza di questo fenomeno economico e sociale. Detto in altri termini, la struttura del libro è riassumibile in cinque sezioni:

1. nella prima sezione – denominata «Alcuni approcci alla partecipazione» – oltre a un saggio introduttivo nel quale vengono esaminate le di-

¹ Cristian Albini, come avrebbe certamente scritto lui, è ritornato alla casa del Padre. Qui lo ricordiamo con grande affetto e riconoscenza anche per il rigore che ha caratterizzato la sua prestazione professionale come redattore della rivista. Tra l'altro era stato invitato, e aveva accettato, a elaborare il libro che state leggendo. Ciao Cristian anche a nome di Guido Baglioni.

- verse forme partecipative potenzialmente presenti in un'impresa, sono inseriti alcuni contributi che spiegano in particolare l'approccio economico e quello psico-sociale individuando anche le questioni essenziali che derivano dall'utilizzare un approccio piuttosto che un altro;
2. nella seconda sezione – denominata «Le esperienze aziendali» – sono invece raggruppati tutti quei contributi caratterizzati da una riflessione che parte dall'analisi di esperienze concrete e promuove interpretazioni, anche più generali, ma saldamente ancorate a tali esperienze operative;
 3. nella terza sezione – denominata «Posizioni e riflessioni delle parti sociali e delle imprese» – trovano ospitalità i saggi elaborati dagli uomini d'impresa e da sindacalisti che, ciascuno con la propria sensibilità e approccio, forniscono, complessivamente, un interessante e aggiornato quadro del modo di vedere la partecipazione da parte dei diretti protagonisti della stessa;
 4. nella quarta sezione – chiamata «Alcuni approfondimenti specifici» – si è voluto esaminare questioni che sono al centro o ai margini della «questione partecipativa» affidando tali compiti a studiosi che, da tempo, sono impegnati su queste tematiche;
 5. In «Conclusioni e postfazioni» trovano spazio un contributo che esprime le tesi sulla partecipazione dei curatori del volume e due postfazioni curate da due grandi esperti degli eventi partecipativi quali Enzo Spaltro e Guido Baglioni.

E veniamo ai contenuti del libro. Li esporremo seguendo, grosso modo, la struttura del volume. Sotto il profilo degli approcci: Marco Carcano, dopo avere definito il concetto di partecipazione utilizzato in modo convenzionale nel suo contributo, espone alcune considerazioni che possono essere di una certa utilità per muoversi nel terreno difficile della partecipazione. Carcano inoltre recupera il contributo che la rivista *L'Impresa al plurale. Quaderni della partecipazione* ha dato alla conoscenza di questo fenomeno socio-tecnico e in particolare si sofferma sul dibattito che, nella stessa rivista, ha visto protagonisti alcuni dei maggiori studiosi e operatori dei fenomeni partecipativi.

Vito Volpe, avvalendosi della sua quarantennale esperienza di consulente di centinaia di organizzazioni e di una sua buona abitudine a non dimenticare la letteratura in argomento, dimostra perché è conveniente partecipare mettendo però in guardia che la partecipazione, per avere successo, ha bisogno di un minimo di «gratuità», concetto a cui l'autore dedica molta importanza. Ma il contributo di Vito Volpe si caratterizza soprattutto per un approfondimento del ruolo e del significato della consulenza nei processi partecipativi. Per questo autore la consulenza deve agire un

ruolo di terzeità fra le parti coinvolte in tali processi e, da questo punto di vista, deve concentrarsi, da un lato, sul *come* e non tanto sul *cosa* dei processi partecipativi e, dall'altro, deve aiutare tutti gli «operatori» della partecipazione a transitare *dall'io al noi*, cioè dalla dimensione individuale a quella plurale.

Il saggio di Maria Giovanna Garuti ci mostra che la partecipazione può essere una grande esperienza di apprendimento. Questo contributo si caratterizza per due elementi oltre che per i preziosi riferimenti storici e concettuali che offre al lettore; innanzitutto mostra l'ambivalenza del concetto di partecipazione in quanto essa, nella concretezza dell'azione, può muoversi fra autonomia e appartenenza e fra opportunità e rischio; inoltre propone che la formazione sia di «aiuto nella direzione dello sviluppo di forme partecipative che coniughino l'inter-esse(re) dei singoli» con quelli dell'organizzazione. Ma le due autrici propongono anche che questa funzione della formazione sia sviluppata sia «interpellando i bisogni esistenti affinché possano trasformarsi in una domanda consapevole (formazione come ricerca), sia costituendo setting di confronto, conoscenza, riflessione, elaborazione progettuale (formazione come intervento)». Queste indicazioni sulla formazione possono essere di grande aiuto per un istituto, come ISMO, che sta sperimentando esperienze partecipative dove la formazione assume un ruolo molto significativo.

La questione viene affrontata in modo diretto e indiretto da Luigi Volpe. In modo indiretto quando l'autore inquadra questa problematica nel più generale contesto socio-politico mostrandone le più evidenti connessioni culturali; in modo diretto quando lo stesso autore propone un'interessante, come lui la chiama, *tassonomia* distinguendo tre livelli di potenziale partecipazione: «essere parte» come, ad esempio abitare in un condominio; «sentirsi parte» dove la dimensione psicologica assume un'importanza non marginale; «fare parte» che per Luigi Volpe è il livello pieno della partecipazione tanto che definisce questo livello «quello che collega l'aspetto meramente oggettivo a quello più profondo affettivo-emotivo e li sintetizza nella prospettiva dell'azione». Tale classificazione può risultare particolarmente utile, come dimostrano le nostre recenti esperienze, nel lavoro di formazione che, necessariamente, accompagna le esperienze di partecipazione.

Completa la parte relativa agli approcci il saggio di Alberto Berrini che, dopo essersi interrogato sul rapporto capitale-lavoro nelle attuali economie e avere distinto fra partecipazione micro (quella diretta) e partecipazione macro (quella strategica) propone al sindacato, da un'angolazione di un economista, di indirizzare la sua azione, attraverso un particolare l'utilizzo dei fondi pensione, verso quella macro. Per Berrini si tratta di trasformare i fondi pensione in agenti potenziali di un azionariato colletti-

vo. Secondo questo autore, e sicuramente la prospettiva ha un certo interesse, tutto ciò determinerebbe uno scambio di questo tipo: da un lato il risparmio collettivo gestito dai lavoratori stessi potrebbe maggiormente garantire la «stabilità della proprietà dell'impresa e quindi della governance dell'impresa» e, dall'altro una maggiore propensione dell'impresa a indirizzare i suoi investimenti «al fine di garantire uno sviluppo di lungo termine ecologicamente e socialmente sostenibile».

Per quanto riguarda i casi aziendali troviamo i contributi di Roberto Ferrari che, oltre a individuare le specificità e le caratteristiche essenziali dei casi aziendali da lui segnalati e avere argomentato intorno alla tesi che la «partecipazione non è nel DNA dell'impresa e di altre organizzazioni», sottolinea che lo sviluppo della partecipazione è fondamentalmente legato a una maggiore presenza di quelle che lui chiama variabili esogene. Si tratta per Roberto Ferrari di affrontare una sfida culturale che per sua natura non ha un negozio in cui può essere comperata ma può solo essere «prodotta» all'interno dell'impresa con un coinvolgimento attivo di tutti i suoi partecipanti.

Anna Ponzellini e Luciano Pero ci offrono un contributo che è, contemporaneamente, descrittivo e interpretativo. Per quanto riguarda la parte descrittiva dei casi aziendali di partecipazione diretta, gli autori mostrano con chiarezza sia la presenza di un'enorme varietà delle forme partecipative sia il ruolo fondamentale assunto dalla volontà del management di agire in chiave partecipativa, qualche volta andando oltre le intenzionalità delle rappresentanze sindacali non sempre disposte a percorrere questa strada. Pero e Ponzellini ci forniscono anche qualche interessante dato, tratto dalla loro esperienza professionale, intorno all'aumento di produttività generato da un migliore clima partecipativo.

Andrea Pallante e Silvia Roà ci forniscono un prezioso contributo informativo su uno strumento, quello degli Integrated Work Systems (IWS), che certamente rappresenta un utile mezzo per dare concreta operatività alla partecipazione diretta dei lavoratori ai processi produttivi aziendali. Pallante e Roà inoltre ci presentano dei casi, da loro direttamente seguiti, che mostrano come alcune tecniche manageriali e specifici ruoli manageriali (le analisi partecipate sul clima organizzativo e il team leader) possono anche essere orientati verso una logica partecipativa se esiste una volontà in tale direzione.

A Bruno Vitali abbiamo chiesto, anche per avere dedicato un interessante libro sull'argomento, una sua interpretazione, data l'importanza di questa impresa nel panorama italiano, sul caso FIAT (Vitali, 2015). Emergono, molto chiaramente, due aspetti: da un lato i profondi cambiamenti che hanno investito questa azienda anche sul piano dell'organizzazione del lavoro e, dall'altro, l'ambiguità del rapporto, oggi ancora presente, fra inno-

vazione organizzativa e partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Per l'autore è necessario prestare maggiore attenzione, oltre che agli aspetti tecnici, anche alle cosiddette «risorse intangibili» presenti in ogni lavoratore FCA. Ma ciò è possibile attraverso una svolta culturale che non può che investire sia la dirigenza dell'impresa che quella sindacale.

E veniamo alle posizioni delle parti sociali.

Per Sandro Antoniazzi la partecipazione non ha avuto una grande fortuna nella storia sindacale del nostro Paese, ma oggi ci sono condizioni diverse che possono incidere positivamente sul suo sviluppo. Per l'autore tali condizioni possono essere rintracciate:

- a. nei mutamenti del lavoro che passa sempre più da manodopera a *mentedopera*;
- b. nella maggiore concorrenzialità fra imprese che costringe le stesse a un uso più efficace di tutti i fattori produttivi;
- c. nei mutamenti culturali che hanno investito le persone siano esse imprenditori o lavoratori.

Tutto ciò porta Antoniazzi a essere fiducioso sulla crescita dei processi partecipativi, soprattutto quelli riguardanti la partecipazione diretta, e a proporre al movimento sindacale un ritorno al mutualismo in riferimento ai nuovi piani di welfare aziendale.

L'intervento di Piero Albinì ci sembra muoversi su due piani. In quello più teorico-concettuale nel quale l'autore sottolinea l'opportunità di utilizzare il termine «coinvolgimento» più che quello di partecipazione, inoltre introduce il concetto di «responsabilità partecipata» per andare oltre la logica della negoziazione. In quello più pratico-operativo nel quale Albinì, oltre a osservare che esiste una certa connessione tra partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa e la tematica della Responsabilità sociale dell'impresa, espone una tesi sinteticamente riassumibile in questi termini: nella situazione italiana non sono pensabili forme forti di partecipazione come ad esempio modelli di cogestione. Secondo l'autore è invece preferibile una legislazione soft sulla partecipazione come quella recentemente introdotta dal governo italiano in tema di rapporto fra produttività e forme partecipative.

Marco Bentivogli, nel suo saggio, dimostra in quale modo la contrattazione collettiva ha sempre aiutato e aiuta la partecipazione nell'impresa e propone alcuni strumenti tipici dell'azione sindacale – il diritto soggettivo alla formazione, il contratto di apprendistato, il welfare aziendale – come delle opportunità oggi a disposizione per attuare relazioni industriali più partecipate. Inoltre lo stesso autore sviluppa un'approfondita analisi di

cosa sono, o stanno diventando, le imprese oggi, e quindi individua in diverse forme partecipative le modalità per rendere protagonisti i lavoratori e il sindacato.

Aldo Amoretti riflette sul tema specifico del rapporto fra partecipazione e CGIL ed esprime un interrogativo, una preoccupazione e una (indiretta) proposta. L'interrogativo è se «è fondata l'opinione di una CGIL ostile-incerta-tiepida riguardo al tema partecipazione» e la risposta ci pare piuttosto articolata. Infatti da un lato, ricordando alcuni eventi quali il ruolo della CGIL nella breve esperienza dei Consigli di gestione, il piano d'impresa e il protocollo IRI si potrebbe sostenere la tesi dell'infondatezza di tale interpretazione; dall'altro lato, Amoretti scrive anche che «va riconosciuto che si tratta sempre di pronunciamenti, proposte ed elaborazioni con il freno a mano tirato», tali affermazioni vanno invece nella direzione della fondatezza dell'interrogativo sopra ricordato.

La preoccupazione è che guardando alle esperienze reali – si ricordano i casi di Alitalia, Zanussi, Banca Popolare, la stessa Volkswagen ecc. – non si può non ricordare il pericolo di non precise attribuzioni di responsabilità fra rappresentanze dei lavoratori e imprenditori.

La proposta (indiretta) è quella di de-ideologizzare il dibattito e rimanere ancorati alle possibilità reali di partecipazioni presenti nelle diverse situazioni. Così facendo saremmo senz'altro proiettati verso una stagione più matura di esperienze partecipative dove il ruolo del sindacato, e in particolare quello della CGIL, diventa più significativo.

Umberto Tossini – oltre a descrivere i lineamenti essenziali dell'esperienza partecipativa in Automobili Lamborghini, mostra come le indicazioni della proprietà siano state implementate in modo creativo e convincente anche per la presenza di un terreno fertile di relazioni industriali – espone tre pensieri, a nostro giudizio, significativi. Innanzitutto considera la partecipazione una sfida culturale che interroga molti soggetti e parecchie dimensioni dell'agire organizzativo delle persone; inoltre l'autore, avvalendosi delle più recenti teorie dell'impresa, sostiene che in essa siano presenti suggestioni e indicazioni operative utili per migliorare i processi partecipativi; infine non è poco significativa l'attenzione che mostra verso una definizione, la più rigorosa possibile, del concetto di partecipazione dimostrando quanto è importante il linguaggio come istituzione sociale.

Ma il libro non poteva non occuparsi di questioni attinenti la partecipazione anche se, qualche volta, tangenziali alla stessa. Ci sembrano rientrare in questa fattispecie i seguenti contributi:

Marco Lai e Pier Antonio Varesi si occupano del rapporto fra welfare contrattuale e partecipazione, fornendoci un'adeguata fotografia della situazione attuale. Essi mostrano, innanzitutto, che gli ambiti prioritari di

intervento degli enti operanti in questo settore sono: il sostegno al reddito in caso di sospensione dal lavoro o di disoccupazione; la formazione professionale continua; l'assistenza sanitaria integrativa e la previdenza complementare.

Ma la loro analisi – che dimostra come, nel tempo, si è ampliato il ruolo di questi organismi anche per un'attenzione non marginale (anche se episodica) del legislatore – mostra anche come il sindacato e l'associazionismo imprenditoriale possano svolgere un ruolo integrativo, ma non marginale, per migliorare la qualità della vita dei propri aderenti e dei lavoratori in generale. Nella letteratura specialistica questo viene definito il «secondo welfare» nel quale quello contrattuale assume un'enorme importanza. Ci sembra quindi condivisibile la tesi degli autori che ci troviamo in presenza di una «partecipazione sociale» che trova il suo fondamento nella contrattazione collettiva nazionale e decentrata.

Manuela Amoretti e Maurizio Belloni ci fanno cogliere quello che, in tema di partecipazione, si sta muovendo nel settore della Pubblica Amministrazione dove non mancano alcune interessanti esperienze prevalentemente legate a una più moderna gestione delle risorse umane. Gli stessi autori ci offrono un preciso quadro informativo sulla recente «riforma Madia» traendo dei favorevoli auspici per un potenziamento dei processi partecipativi.

Silvia Roà ripercorre la storia di ISMO mostrando come questo istituto di formazione e consulenza abbia sempre avuto nel suo DNA la partecipazione, declinata con strumenti e metodi differenti a seconda degli ambiti applicativi e dei contesti storici diversi.

Raffaele Spina mostra, da un lato, le connessioni fra la partecipazione diretta e altri aspetti della vita aziendale (crescita dell'impresa, produttività, benessere sociale, organizzativo ecc.) e dall'altro si interroga sui potenziali effetti che le tecnologie digitali possono provocare sul terreno della partecipazione diretta ma anche su quella istituzionale. Spina, alla luce delle esperienze finora in corso, sostiene che è ancora difficile valutare gli impatti di queste nuove tecnologie, ma su un elemento si sbilancia maggiormente: quello relativo alle possibilità di maggiore diffusione e, soprattutto, velocità di circolazione delle informazioni che diventerà un fattore non trascurabile di progettazione di interventi sulla partecipazione.

Gabriele Gabrielli, dopo aver approfondito le novità del welfare aziendale in chiave di benessere personale e organizzativo dei lavoratori di un'impresa, si interroga, secondo noi opportunamente, sul possibile ruolo del sindacato come co-designer delle politiche di remunerazione. La sua tesi è che il sindacato può assumere, in questo aspetto della vita aziendale, un ruolo ancor più significativo a condizione però che ripensi, in parte, la sua funzione anche culturale ovvero sia in grado di dare una risposta a

domande quali: «il sindacato saprà cogliere questa sfida? È culturalmente attrezzato? Di cosa avrebbe bisogno? Troverà nelle funzioni HR e nella leadership che le guida partner interessati a costruire alleanze inedite tra management e lavoratori?».

Concludono il volume le postfazioni di Guido Baglioni ed Enzo Spaltro, due importanti studiosi della partecipazione che, da angolature diverse, hanno certamente contribuito alla conoscenza del fenomeno, elaborando proposte convincenti «per far passi in avanti» in questa questione così delicata e sensibile dei processi economici e sociali.

Possiamo dire dunque che c'è materiale per elaborare riflessioni importanti su questioni vitali del mondo del lavoro e dell'impresa.