

# AL BIVIO TRA I MODELLI AMERICANO E TEDESCO

di Guido Baglioni

Nell'intenso dibattito sulle vicende di Pomigliano e di Mirafiori è comparso anche il tema delle possibilità partecipative, connesse ai cambiamenti in atto nell'assetto del gruppo, nell'organizzazione del lavoro, nelle relazioni industriali.

Faccio tre esempi. Lo storico torinese Valerio Castronovo ("Il Sole 24 Ore", 1° gennaio 2011) compie una lettura dell'evoluzione della Fiat all'insegna di una sostanziale continuità partecipativa (che egli definisce consociativa). I suoi principali riferimenti vanno all'opera del fondatore Giovanni Agnelli per il periodo tra l'inizio del '900 e gli anni '30. Meno convincente è il suo tentativo di comprendere anche la gestione di Vittorio Valletta (Secondo Dopoguerra) nella logica partecipativa.

Luciano Pero (Rivista "Una città", ottobre 2010, docente di organizzazione al Politecnico di Milano e "vecchio" amico della Cisl), descrive in cosa consiste il nuovo modello organizzativo World Class Manufacturing e il sistema Ergo Uas per la definizione dei mo-

vimenti e dei tempi in posti di lavoro semi-automatici o manuali.

L'uno e l'altro appaiono molto diversi dall'impostazione fordista e, complessivamente, cercano di ridurre la fatica dell'operaio.

Le novità dell'accordo di Pomigliano comportano sacrifici per i lavoratori ma questi potrebbero essere compensati della loro partecipazione nella definizione dell'organizzazione del lavoro, e in particolare delle loro mansioni.

La contrattazione del Wcm può essere una opportunità sia per l'impresa sia per i sindacati per guadagnare in produttività e qualità. Insomma, secondo Pero, il principale difetto dell'accordo di Pomigliano sta nel fatto che non è prevista la partecipazione diretta dei lavoratori, quella degli operai oltre che quella dei tecnici.

Eugenio Scalfari ("La Repubblica" del 2 gennaio 2011), interprete assai autorevole della sinistra, compie una accurata analisi delle ragioni strutturali e strategiche del progetto di Marchionne e ritiene che non si tratti di un ricatto, come sostie-

ne la Fiom, ma di una "alternativa, come dicono lo stesso Marchionne, i Sindacati Cisl e Uil, il ministro Sacconi".

Tuttavia il recupero di produttività non deve riguardare soltanto il fattore lavoro. La perdita di benessere a carico dei lavoratori deve essere in qualche modo compensata.

Alla Chrysler, la paga dei nuovi assunti è ridotta alla metà, però il loro sindacato ha la proprietà dell'impresa. In Germania, i lavoratori Volkswagen sono in imprese con banche che le finanziano controllate dai "lander" e (bisogna aggiungere) dispongono del glorioso istituto partecipativo della codeterminazione.

Per i lavoratori italiani, Scalfari propone due tipi di compensazione.

La prima: l'Inps potrebbe controllare la Fiat investendo nel capitale una parte del Fondo Pensioni dei lavoratori e diventando perciò parte del capitale; ossia della proprietà.

La seconda: creare un organo di vigilanza composto da rappresentanti dei lavoratori e da membri indipendenti che controlli i recuperi di pro-

duuttività e che poi decida la destinazione delle risorse e degli investimenti.

Non è la prima volta che si prospettano possibilità partecipative per la Fiat.

Chi scrive, nell'aprile del 2003, in un momento di forte crisi per il gruppo torinese, mandò un "appunto" alla segreteria generale della Cisl indicando alcune proposte di rilancio e di partecipazione. Le richiamo brevemente.

a) La presenza nel Consiglio di amministrazione di una quota di consiglieri indipendenti eletti in Assemblea su designazione congiunta della società e del sindacato. Tali consiglieri partecipano alle decisioni strategiche, come per gli investimenti, cercando di tener conto delle esigenze dell'impresa e delle aspettative dei lavoratori (vedi il mio "Una Proposta per la presenza del lavoro negli organi societari", in "Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali", 2005, n. 3).

b) Comitato di informazione e Comitato di consultazione. Con il primo, la società informa periodicamente le rappresentanze dei lavoratori su problemi che ri-

guardano se stessa e le sue consociate. Con il secondo, rappresentanti della società e dei lavoratori si incontrano per affrontare preventivamente ed esprimere pareri per le decisioni del Consiglio di amministrazione. L'uno e l'altro sono contemplati nella direttiva della Società europea (2001).

c) Tenendo conto del livello della contrattazione collettiva al livello dell'impresa, si possono prevedere questi tre aspetti negoziali:

- la quota variabile del salario (partecipazione economica), determinata al livello di società o di stabilimento, in ragione dei risultati conseguiti sulla base di indicatori riconosciuti;

- coinvolgimento di singoli o di gruppi nello svolgimento del loro compito e nel risolvere i problemi che si presentano. Si tratta della partecipazione operativa diretta, nel senso indicato da Luciano Pero;

- miglioramento e negoziazione di un robusto sistema di formazione professionale



le, come ci insegnano le relazioni industriali in Germania.

d) La partecipazione finanziaria vista come nella tradizione dell'Unione europea, come promettente opportunità per la performance dell'impresa e il senso di appartenenza dei lavoratori. Essa consiste nel possesso di azioni della Fiat e delle consociate da parte dei suoi dipendenti, in un'ottica di medio e lungo periodo. La titolarità delle azioni è individuale; la loro gestione è promossa da associazioni volontarie di dipendenti soci. È questa una strada per accedere collettivamente a quote consistenti di azioni, per far sentire la voce dei dipendenti e per essere presenti negli organi societari.

La proposta di Scalfari in argomento (con l'iniziativa dell'Inps) appare ingegnosa ma ben più complicata. E Commissione di garanzia per l'interpretazione degli accordi, per la composizione dei conflitti, per l'applicazione delle sanzioni previste, per il rispetto delle regole e delle intese raggiunte.

Una Commissione simile potrebbe essere la commissione di verifica prevista nell'accordo di Pomigliano del giugno 2010.

Le proposte elencate, sebbene formulate qualche anno fa, non hanno perso di plausibilità.

Alcune sono fattibili con relativa facilità e mi riferisco alla partecipazione ai risultati

e alla partecipazione diretta.

Altre appaiono più difficili e necessitano di condizioni idonee. Fra queste condizioni spicca quella della attivazione di nuove regole per la rappresentanza, secondo le quali, quando si ha una maggioranza favorevole al percorso partecipativo, non ci dovrebbe essere una minoranza che la può di fatto impedire.

Per Sergio Marchionne questo percorso può apparire una complicazione e non rientra nelle richieste dei suoi azionisti, parte dei quali subentrano alla storica proprietà della famiglia Agnelli.

Bisogna quindi seguire obiettivi partecipativi che non li demotivino.

La proposta della designazione congiunta di una quota di consiglieri indipendenti di elevato livello professionale non dovrebbe suscitare forti resistenze; dovrebbe almeno essere accettata in via sperimentale.

Resta fondamentale l'atteggiamento dei lavoratori soprattutto per la partecipazione azionaria organizzata. Stabilito che la scelta di aderire è volontaria, bisogna chiarire molto chiaramente che questa forma di partecipazione non va valutata per il suo rendimento a breve; essendo, invece, un modo per avere titolo di intervenire sulle scelte strategiche e per avere un motivo in più di impegno e di rapporti collaborativi.

