

Azionariato e governo di impresa. La parola all'Europa.

Il 10 dicembre 2009, Sindnova organizza la Conferenza europea, con il sostegno della Commissione europea, sul tema “Partecipazione finanziaria dei dipendenti, governo di impresa e dialogo sociale”.

Nell’ambito della conferenza sarà presentata l’indagine condotta da Sindnova con i suoi partner, l’Osservatorio sociale europeo, l’Academy Avignon e la Social Development Agency.

Il seguente inserto è stato curato da Marco Cilento, direttore del progetto.

Il gruppo di ricerca è composto da Dalila Ghailani (OSE), Blando Palmieri (Academy Avignon) e Marina Monaco (SDA).

AZIONARIATO, GOVERNANCE E LAVORO. IL VIAGGOI DI SINDNOVA NELLA MODERNITA' EUROPEA

Marco Cilento

Mai come oggi, nel nostro paese, la partecipazione dei lavoratori è una prospettiva concreta. I recenti progetti di legge ricalcano, per intenderci, il modello tedesco: partecipazione negli organi societari, vertice dualistico, diritti di informazione e consultazione. E' per avvicinarsi all'Europa, ci dicono. Il modello della partecipazione renano ha sì ispirato il legislatore comunitario ma, come ci avverte lo stesso On. Treu (citato su queste stesse colonne il 13 ottobre), di innovativo c'è poco. L'Europa delle relazioni industriali agiva "alla tedesca" ben 25 anni fa e la spinta propulsiva di quell'esperienza si è esaurita. Due esempi concreti: le imprese che adottano lo statuto di SE lo fanno per diluire la partecipazione dei lavoratori negli organi societari. E neanche lo nascondono. La casistica è disarmante: il numero di imprese che sono passate ad un modello partecipativo grazie all'adozione di uno status europeo è zero. Per contro lo statuto di SE è stato adottato in una ventina di casi in imprese già vincolate alla partecipazione (quasi la totalità in Germania ed Austria) con il solo scopo di diluire la presenza del sindacato nell'organo di sorveglianza; in molti casi (per dare un riferimento concreto di come agisce lo statuto europeo) da 20 posti per i lavoratori tedeschi si arriva a 8 da dividere con altri paesi! Gli imprenditori europei mettono un argine, anche, all'espansione dei diritti di informazione e consultazione. BusinessEurope, nell'ambito della revisione della direttiva 94/45 ha concesso qualche risorsa in più ma ha ottenuto una sostanziale riduzione del campo di azione dei CAE. Insomma, va bene spendere un po' di più, basta che i CAE non intralcino le decisioni strategiche. L'applicazione della direttiva 2002/14 è stata strumentalizzata in tanti paesi dove di fatto è divenuta una scusa per introdurre soggetti di rappresentanza alternativi al sindacato, come già denunciato dalla stessa CES. La partecipazione alla tedesca resta un terreno da recuperare per l'Italia, un'esperienza da difendere in altri paesi, ma con poche possibilità di restare com'è, a meno che non si guardi al futuro con piglio innovatore.

Allora, cosa va di moda in Europa in termini di partecipazione dei dipendenti? Quali proposte avanzano? Le istituzioni europee comunicano un messaggio chiaro: il coinvolgimento dei dipendenti è un valore in se, funzionale al buon governo di impresa. Il ragionamento si sposta dal terreno delle relazioni industriali alle logiche della modernizzazione della *corporate governance*. Insomma, niente scorciatoie per i lavoratori. Essi devono conquistarsi un ruolo in qualità di *stakeholder* ritagliandosi un proprio spazio lungo la direttrice che unisce proprietà (azionisti) e amministratori.

Parlano i fatti. La UE non legifera da un decennio a favore dei lavoratori in materia di partecipazione. Al contrario legifera a favore degli azionisti di minoranza, per la loro aggregazione e partecipazione attiva, per il miglior funzionamento dell'assemblea degli azionisti, per la trasparenza della governance. Il coinvolgimento dei lavoratori in termini concettuali ricalca le logiche del necessario coinvolgimento (e tutela) degli stakeholder o dei piccoli azionisti. Il lettore di cultura cislina avrà già intuito nel ragionamento i prodromi della democrazia economica.

Non si getta il passato, ma in questo quadro, la partecipazione finanziaria con i suoi strumenti (azionariato dei dipendenti, partecipazione agli utili) è un percorso obbligato per i sindacati europei. E' lungimirante la proposta CISL quando combina strumenti partecipativi classici con elementi di innovazione legata alla democrazia economica.

Ma restiamo in Europa. Esistono pratiche che ci dicono cosa accade in un'impresa e alla sua *governance* quando i lavoratori diventano (co)proprietari? E cosa accade nelle piccole e medie imprese quando i lavoratori partecipano al capitale?

Sindnova, nel 2009, ha selezionato in Europa 13 casi aziendali. In ogni impresa, i protagonisti hanno raccontato una storia suggestiva usando parole evocative. Gli eventi della Kardemir Steel Mill sono un "viaggio", il successo della Handelsbanken una "geniale intuizione". La John Lewis e la Tulliss Russel esprimono le "aspirazioni di uomini illuminati". La storia della Is Bank è un "pezzo di cultura" di un paese. Evocativa di percorsi storici è anche la storia delle *empresas laborales* spagnole.

Al di là dei risvolti romantici, emergono modelli di business di successo con la comune caratteristica di avere i lavoratori come azionisti di riferimento della propria impresa. Si tratta di imprese fortemente caratterizzate nell'assetto organizzativo e nella carica sociale delle scelte strategiche. Queste 13 storie offrono un'ispirazione a chi vuole guardare al futuro delle relazioni industriali con il piglio dell'innovazione; ed anche a chi osa immaginare modelli di imprenditorialità che sappiano coniugare i vincoli della produzione, gli imperativi del mercato e il pieno soddisfacimento di coloro che a diverso

titolo interagiscono con l'impresa.

I risultati dello studio promosso da Sindnova saranno presentati e discussi il 10 dicembre a Roma (ci si può iscrivere tramite il sito www.governancesindnova.eu). *Governancesindnova* è un laboratorio aperto. In questo inserto, Sindnova offre ai lettori di Conquiste 4 casi dei 13 presentati alla conferenza: una banca svedese, la Handelsbanken, una media impresa britannica, Tullis Russell, le piccole e medie imprese spagnole della CONFESAL ed un *utility* privatizzata, Eircom, in Irlanda.

LA PARTECIPAZIONE AZIONARIA E L'INELUDIBILE FASCINO DEL BUON GOVERNO

Marco Cilento

La recessione economica ha imposto una riflessione sul modello organizzativo della produzione e del suo rapporto con il capitale di rischio. Sotto accusa cade la *governance* di impresa per non aver saputo valutare e bilanciare i rischi della gestione di impresa e alimentato distorsioni nei sistemi di incentivazione del management.

Che i lavoratori non abbiano colpe nella crisi è posizione comune e argomento di denuncia dei sindacati europei. Però, i lavoratori e le loro organizzazioni sono chiamati a svolgere un ruolo per uscire dalla crisi. La forza dell'iniziativa sindacale potrebbe, magari, promuovere un modello organizzativo nel quale produzione e capitale di rischio siano, finalmente, legati da meccanismi di *governance* fondati su trasparenza, sostenibilità e, soprattutto, di responsabilizzazione di tutti gli attori che partecipano alla produzione.

Partecipazione e responsabilità sono necessariamente coesistenti in una *governance* di impresa aperta. Nel sindacato tedesco, la diffidenza verso modelli di coinvolgimento dei dipendenti nel capitale d'impresa è oggi, infatti, superata da una nuova visione. L'ineludibilità di una ristrutturazione profonda di un intero settore, quello dell'auto, afflitto peraltro da problemi strutturali preesistenti, ha sollecitato la ricerca di risposte nuove. L'IG Metal inizia, oggi, un percorso in cui la partecipazione finanziaria è complemento della codeterminazione (come in Schaeffler), oggetto di scambio per rafforzare la scelta di un partner industriale (Opel-Magna), fino a diventare elemento di una nuova strategia sindacale volta ad interrompere una spirale negativa che minaccia la tenuta del sistema contrattuale e della tutela del lavoro. Il sacrificio dei lavoratori si trasforma in proprietà. L'elemento associativo del lavoratore azionista è guidato dal sindacato perché sinergico tanto al governo di impresa quanto all'insieme degli strumenti delle relazioni industriali. L'azionariato coinvolge l'intero settore auto e diventa precursore di una nuova *governance* al servizio di capitalisti nuovi (vedi Volkswagen e Daimler).

L'azionariato dei dipendenti diventa, allora, una condizione del lavoratore che nasce per durare e fare cultura. L'attualità ci offre anche il caso dell'acquisizione di Chrysler da parte della FIAT. Nel sindacato italiano, la CISL lancia la sfida della democrazia economica. La CISL, nello scenario italiano, conferisce all'azionariato dei dipendenti diverse virtù. Esso rafforza la partecipazione dei lavoratori e compensa, anche economicamente, l'assunzione di responsabilità del fattore lavoro nei processi di trasformazione dell'impresa. Emblematica la vicenda Alitalia dove il sindacato ha giocato un ruolo cruciale e dove l'assunzione di responsabilità ha determinato la destinazione di parte degli utili futuri ai dipendenti. Si discuterà anche di questo con l'IG Metal e la BDA (la Confindustria tedesca) nella Conferenza europea che Sindnova organizza il 10 dicembre a Roma (www.governancesindnova.eu)

Handelsbanken: la banca dei dipendenti che non soffre la crisi.

Marco Cilento

In Svezia, la Handelsbanken è una banca universale di successo. Compare tra i primi tre istituti di credito della regione scandinava per giro di affari e dipendenti. Quotata in borsa, remunera il capitale più di ogni altro competitore, regolarmente, da trentacinque anni. Ha superato la crisi restando peraltro attiva sul mercato interbancario. È nota per la cura del cliente e l'attenzione al territorio. La svolta risale al 1973, quando il suo amministratore delegato Jan Wallander, uomo illuminato, decide che la carenza di efficienza che affliggeva da tempo l'istituto richiedeva una riorganizzazione globale del business.

Introduce, quindi, alcune innovazioni importanti. Rende autonome le filiali ed appiattisce la scala gerarchica (un solo gradino tra il top management e coloro che decidono sul territorio). Attribuisce massima autonomia ai dipendenti che, pensate un po', non hanno alcun budget da rispettare. Soprattutto, Wallander riteneva che i dipendenti avrebbero accettato la sfida solo sentendosi pienamente parte della propria banca.

Si inventa, così, un piano di partecipazione agli utili. Una volta conferito agli azionisti un dividendo pari a quello distribuito dai principali competitori, la quota di utili eccedente sarebbe stata distribuita ai dipendenti su basi egualitarie. Ovvero, la stessa somma al top manager ed all'impiegato alla *reception*.

Il premio però sarebbe stato pagato non direttamente ai dipendenti ma versati ad una Fondazione, la Oktogonen Foundation. La Fondazione è tutt'ora gestita dai dipendenti attraverso il sindacato bancario svedese (che peraltro gode di un'adesione del 70% tra i dipendenti).

La fondazione inizia a percepire il premio ed investirlo, mediamente per il 75% delle entrate, in azioni della banca. La redditività della banca esplose. In 35 anni, solo due volte la banca non ha distribuito il premio. Oktogonen diventa in pochi anni azionista di riferimento, con il 10% delle azioni (tetto massimo detenibile da un solo azionista) tanto che si decide di riformulare il premio sugli utili. Oggi Oktogonen percepisce solo il 33% degli extra profitti generati dalla banca.

Gli amministratori della banca, con vertice monistico, sono proposti da una Commissione di nomina composta dal Presidente e dai primi 4 azionisti (il 35% del capitale, tra i quali naturalmente Oktogonen). L'assemblea generale approva la proposta della Commissione ed attribuisce a questa un potere di supervisione dell'operato del consiglio d'amministrazione. Oktogonen ha un'opportunità in più. I lavoratori svedesi hanno, infatti, diritto a nominare due propri rappresentanti nel consiglio d'amministrazione a prescindere dall'azionariato. In Handelsbanken, questo diritto è esercitato dalla stessa Fondazione.

I dipendenti di Handelsbanken ricevono lo stipendio più alto consentito dal contratto collettivo di settore, senza dover esercitare mai il conflitto. La direzione delle risorse umane può così concentrarsi in politiche delle risorse umane particolarmente avanzate. Ogni dipendente ha un pacchetto di azioni presso la Oktogonen che si alimenta, quindi, anno per anno. Le azioni entrano nella disposizione dei dipendenti (o ex dipendenti) solo al compimento dei 60 anni di età. Non sono ammesse eccezioni. Ma del resto è una restrizione benvenuta visto che da 35 anni Handelsbanken non licenzia e paga meglio di qualsiasi altra banca. E poi, chi partecipa al piano dal 1973, oggi può beneficiare di un capitale prossimo ai 700 mila euro!

Lavoratori-imprenditori nelle PMI spagnole. Marco Cilento

Le 20.350 imprese spagnole a proprietà dei dipendenti (dato 2005) costituiscono l'esempio europeo più strutturato di partecipazione dei dipendenti al capitale in imprese medie e piccole. L'ordinamento spagnolo conferisce uno statuto giuridico specifico alle imprese il cui capitale è detenuto per più della metà dai dipendenti: si tratta delle SAL (Sociedad anonima laboral) o le SLL (Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral). Nelle due tipologie, questo genere di imprese garantiscono un posto di lavoro a circa 130.000 persone con una crescita occupazionale (4%) superiore a di un punto percentuale di quella nazionale.

Per quanto riguarda il governo di impresa, nel conferire lo status di SAL o SLL l'ordinamento spagnolo impone che il 50%+1 del capitale sia costantemente nelle mani dei dipendenti assunti a tempo indeterminato e che ogni dipendente non detenga più del 33% del capitale. Il capitale deve essere diviso in due tipologie di azioni (o titoli di proprietà del capitale) di cui una per l'esclusivo utilizzo dei dipendenti. La costituzione di riserve per le transazioni sulle azioni dei dipendenti aiuta a liquidare l'investimento e compensa il rischio di impresa.

E' vero che rispetto alle grandi imprese societarie, le imprese piccole non necessitano di *governance*. Ma è anche vero che essere parte del capitale vuol dire automaticamente partecipare alla gestione. I lavoratori impiegati nelle SAL e SLL godono di tutele maggiori delle altre PMI spagnole. Il contratto collettivo di settore è applicato, grazie anche ai protocolli di collaborazione firmati dal loro ente di rappresentanza, la CONFESAL, con i sindacati confederali più rappresentativi. I diritti sindacali (compresi i diritti di informazione e consultazione) hanno un'applicazione molto più estesa rispetto a tutte le altre PMI.

Le imprese a controllo dei lavoratori beneficiano di incentivi fiscali o di programmi di sostegno attivati dal governo centrale o dalle autonomie regionali. Il che vuol dire che godono di ottima reputazione presso le istituzioni nazionali o delle autonomie territoriali spagnole. Infatti, oltre a svolgere una funzione anticiclica (crescono in numero ed occupati in periodi di contrazione economica) favoriscono l'accesso all'imprenditorialità di categorie svantaggiate.

Ma i benefici fiscali non bastano. Il diritto societario deve garantire strumenti di gestione del capitale e contenimento del rischio senza alterare le regole del mercato. Ciò che chiedono oggi le imprese della CONFESAL, supportate dal governo spagnolo, è di essere messe al riparo dalla scure dei veti sugli aiuti alle imprese. La CONFESAL cerca partner europei disposti a credere negli strumenti democrazia economica applicati alle PMI. Per questo il loro Presidente ed un alto dirigente del Ministero del lavoro spagnolo interverranno alla conferenza di Sindnova del 10 dicembre su Partecipazione finanziaria dei dipendenti, corporate governance e dialogo sociale (www.governancesindnova.eu)

L'INTRIGANTE DILEMMA DEGLI AZIONISTI DIPENDENTI EIRCOM

Marco Cilento

Il monopolista delle telecomunicazioni irlandese, Eircom. La privatizzazione e la deregolamentazione del settore nel 1999. Il futuro incerto di un'impresa non abituata a confrontarsi con il mercato. Dopo 15 anni, non solo i lavoratori controllano la propria azienda ma i dirigenti del fondo dei lavoratori azionisti (ESOT) sono ammessi al tavolo governativo per la riorganizzazione del settore perché è loro riconosciuta una indiscussa competenza nel settore. Cos'è accaduto?

Al momento della privatizzazione, quando il governo offre il 5% del capitale ai lavoratori, le quattro sigle sindacali, compatte, rilanciano. Chiedono un vero piano che apra le porte del governo dell'azienda in cambio di una gestione pacifica della (dolorosa) ristrutturazione.

Al 5% conferito dal governo ai dipendenti al momento della collocazione delle azioni, fu aggiunto un altro 9,9% che i dipendenti hanno acquistato a prezzo ridotto, in parte, indebitandosi e, per altra parte, attivando un fondo pensione alimentato dalla stessa impresa. Il 14,9% delle azioni sarebbe stato gestito da un *trust* l'Eircom ESOP Trustee Ltd. I dipendenti (ed ex dipendenti) non dispongono quindi del titolo né esercitano il diritto al voto che è invece esercitato in blocco dal *trust*.

Le indicazioni di voto vengono decise nell'ambito del *trust* da mozioni votate da tutti i partecipanti al *trust* secondo il principio di "una testa un voto". Il *trust* è gestito da un consiglio di 7 persone di cui 4 sono nominate dalle organizzazioni sindacali, due dal management di Eircom ed un presidente indipendente gradito al governo irlandese.

Il ruolo del consiglio è cruciale per il governo dell'impresa ed il controllo degli assetti proprietari.

Dal 1999 la Eircom è stata soggetta a diverse vicende societarie relative alla quotazione ed al ritiro del flottante dalla borsa nonché scalate più o meno ostili. I potenziali acquirenti hanno dovuto stringere patti con i dipendenti azionisti, i quali hanno accettato la partnership solo dopo aver concordato la sopravvivenza del piano di azionariato e le modalità per rafforzare la quota del capitale controllato dai lavoratori azionisti. Dopo essere passata per le mani di Valentia (gruppo Vodafone) e di Babcock and Brown, i dipendenti oggi controllano il 35% del capitale. I lavoratori si sono comportati da nuovi capitalisti in grado tanto di dominare il lato fiscale e societario nella gestione del capitale di rischio quanto di operare scelte strategiche nella conduzione del business.

Attualmente il *trust* nomina due membri del consiglio di amministrazione di Eircom: un sindacalista non dipendente della Eircom ed un possessore di azioni. Attualmente, il presidente del consiglio d'amministrazione è ritenuto uomo del *trust* benché proposto e nominato da una commissione che rappresenta tutti gli azionisti dell'azienda.

Il piano di azionariato fu creato proprio per accompagnare l'Eircom in un periodo di grandi cambiamenti. La valutazione è condizionata dal fatto che condizioni di lavoro e livelli occupazionali sono peggiorati. Tutti però concordano sul fatto che i dipendenti incidono significativamente su tutte le scelte aziendali, votano e lo fanno in piena coscienza grazie ad un flusso di informazioni tempestivo discusse in sedi consultative.

Di quelli investigati da Sindnova, quello della Eircom è il più controverso perché nelle interviste interessate si susseguono due grandi pensieri. Il primo si chiede cosa sarebbe stato della Eircom nella competizione in un mercato europeo spietato senza azionariato dei dipendenti. Un secondo pensiero cavalca il sospetto che la commistione sindacato-proprietà nel lungo termine non sia sostenibile. Gli sgravi fiscali terminano, per accordo con il governo, nel 2014. A quel punto, il piano di azionariato dovrebbe dissolversi. A meno che non si rinegozi un nuovo regime fiscale per i dipendenti azionisti Eircom. Quale tesi prevarrà? Di questa prospettiva ci parlerà uno dei protagonisti della vicenda, Michael Landers del sindacato irlandese Impact nella conferenza che Sindnova organizza a Roma il 10 dicembre prossimo.

Azionariato dei dipendenti nel cuore della Scozia. Il caso Tullis Russell. Marco Cilento

Una cartiera di 800 dipendenti, in Scozia. Un'impresa di successo a gestione familiare. La famiglia Russell che negli anni '80 decide, però, di disimpegnare il proprio investimento ma ha a cuore la sorte dei propri dipendenti.

Una strada c'è. Fin dal 1947, 25% del capitale è detenuto da una fondazione, la Russell Trust, che ha come unica missione il perseguimento degli interessi dei dipendenti. Completare la vendita con un piano di azionariato dei dipendenti avrebbe consentito di ottenere un prezzo congruo per le azioni della famiglia e avrebbe offerto un futuro abbastanza sicuro ai lavoratori.

Ma la proprietà dei lavoratori andava preparata. Vi era la consapevolezza che gli strumenti finanziari scelti avrebbero dovuto consentire la progressiva maturazione di una cultura di impresa tra i dipendenti. Nel 1985, si dà inizio ad un piano di partecipazione agli utili (il 15% prima delle imposte). Il vantaggio fiscale accumulato è, quindi, destinato all'acquisto di pacchetti di azioni della famiglia. Nel 1987, si accelera il percorso per sfruttare i vantaggi del regime fiscale nazionale. Si costituisce un fondo, l'Employee Benefit Trust (EBT). I dipendenti, attivando un prestito presso la Royal Bank of Scotland, acquistano azioni della Tullis Russell presso la famiglia Erdal e le conferiscono al Trust. Il debito è quindi ripagato con gli utili futuri. L'EBT è gestito da un consiglio d'amministrazione in cui 4 componenti sono espressione del management, 4 dei dipendenti ed un presidente indipendente. Nel 1994, si crea una società holding la Tullis Russell Group cui i dipendenti conferiscono le azioni circolanti della vecchia Tullis Russell ma le restanti azioni detenute dalla famiglia sono convertite in obbligazioni o azioni senza diritto di voto. Dopo 7 anni i dipendenti sono divenuti proprietari della loro impresa! Il capitale è distribuito in questo modo: 30% ai dipendenti individualmente, 42% di proprietà dell'Employee Benefit Trust, 28% della Fondazione benefica Russell Trust. Per l'equilibrio della governance, la Russell Trust detiene una sorta di golden share, ovvero può porre il veto sulle decisioni aziendali che snaturano l'impresa ed il suo governo.

Un perno della struttura di governance è lo Share Council, ovvero una sorta di parlamentino dell'impresa in cui seggono 13 membri, 7 eletti dai dipendenti e 2 dai pensionati e 4 nominati dal consiglio d'amministrazione. Lo Share Council nomina metà dei membri dell'Employee Benefit Trust e gli amministratori non-esecutivi del consiglio d'amministrazione della Tullis Russell Group.

I dipendenti possono liquidare le azioni detenute a titolo individuale presso il trust. Fatta richiesta, la liquidità disponibile soddisferà, prima, le richieste dei lavoratori in pensione e, poi, quelle dei lavoratori attivi.

Insomma, una governance con pesi e contrappesi che non ha dato origine a forme di partecipazione tradizionale ma ha generato un governo di impresa aperta e trasparente in cui i dipendenti hanno un ruolo preciso e lo esercitano in modo organizzato. L'ideatore di tutto ciò è David Erdal, ancora membro onorario del CDA della Tullis Russell, che sarà in Italia il 10 dicembre alla conferenza di Sindnova (www.governancesindnova.eu).