SCENARI ECONOMICI

Partecipazione responsabile, la nuova sfida delle imprese

■ Giampiero Bianchi

Dalla Scandinavia agli Usa passando per la Germania non sono poche le esperienze di collaborazione tra sindacati e aziende. Globalizzazione e crisi spingono a ripensare i rispettivi comportamenti, trovando forme di cooperazione una volta magari impensabili.

Il coinvolgimento del lavoro come chiave di successo nella nuova competizione globale: affermazione generica, troppo spesso ripetuta, che non sembra dirci niente di nuovo. Si tratta infatti di un ideale, un'aspirazione, se non un'utopia, che ha affascinato e affascina generazioni di intellettuali e politici, manager e sindacalisti e che ha dato origine a tante e (qualche volta) pregevoli esperienze di cooperazione, ma che mai è andata oltre l'eccezione significativa, il "caso di studio". Eppure, da qualche anno, qualcosa di nuovo sembra stia accadendo, un po' ovunque, complice la vasta e profonda crisi che tutti i sistemi-Paese, chi più chi meno, stanno attraversando. Nelle oramai più che bicentinarie (e parallele) storie dell'impresa capitalista e del movimento operaio, pur piene di tanti conflitti e di armistizi, non son poche, infatti, le esperienze di pace e collaborazione che si possono osservare, promosse da entrambi i lati: il coinvolgimento del lavoro, cioè la sua responsabilizzazione, il suo essere un (potenziale) utile collaboratore/cooperatore, spesso affidabile e competente nel ridurre sprechi, difetti e incongruenze della produzione o nel migliorare la stessa complessiva organizzazione d'impresa, è stato a lungo oggetto di interesse e di aspirazioni convergenti; e lo stesso è accaduto anche a livello macro, per comunità nazionali o singoli settori produttivi. Di qui esperienze in stagioni e ambienti diversi: chi con un

Giampiero Bianchi insegna Storia del lavoro e delle relazioni industriali presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore. Si occupa della storia del movimento sindacale e delle trasformazioni delle relazioni industriali. Tra i suoi lavori recenti, *La partecipazione dei lavoratori alla vita economica* (2015).

ruolo attivo del sindacato e chi senza (se non contro di esso), trasformando a volte il conflitto aspro in cooperazione; chi col sostegno della legge e chi con un impianto privatistico; chi creando istituzioni stabili e durature e chi in modo informale, magari attraverso il paternalismo. Un'antologia tanto vasta quanto plurale, più internazionale che italiana, ma sempre nella dimensione dell'esperimento, del tentativo, del caso di studio. Da qualche anno però, in quello che una rivista Usa ha chiamato «l'inaspettato riemergere della questione del lavoro» come «questione centrale» delle moderne democrazie di mercato, dopo decenni di sottovalutazione, in nome di un supposto primato dell'economia finanziaria (John D. French, «Labor History», 5, 2001), sembra esserci dell'altro. E questa tendenza appare più accentuata nei recentissimi tempi della globalizzazione totale e della grande crisi post 2008.

Ci sono infatti anche in Italia elementi nuovi, che arricchiscono l'antico dibattito sulla partecipazione in una direzione non ideologica e più pragmatica. Da una parte, sul versante d'impresa, appare ormai diffusa l'opinione che chiave del successo nella nuova competizione globale sia avere un buon tasso di coinvolgimento e di qualità del lavoro, pur accettando realisticamente l'idea che nessun lavoratore arrivi mai a identificarsi *in toto* con l'impresa e che qualche conflitto di interessi sia nelle cose. Si può cioè cooperare anche col sindacato, magari attraverso buoni patti, come strada più semplice e breve verso la crescita. Dall'altra parte, sul versante sindacale, sembra affermarsi la prospettiva auspicata da Mario Romani in anni lontani (*Sindacalismo operaio e produttività*, 1953), dell'affermarsi di un «nuovo unionismo» attento, per sua natura e non per scelta contingente, alla produzione della ricchezza e non solo alla sua distribuzione, all'andamento dell'economia oltre che alle richieste dei propri soci; un «sindacalismo partecipativo» (Charles Heckscher, *Participatory Unionism*, «LSJ», 4, 2001) appare a molti, oggi, l'unica alternativa ai pericoli di un declino storico o di un supposto accerchiamento. «Partecipazione» sarebbe dunque la parola per esprimere tale cambiamento epocale, punto di incontro tra le diverse esigenze di lavoro e impresa, non alternativa alla parola «conflitto», di essa anzi quasi sua evoluzione naturale: parola, però, molto usata con significati diversi, secondo approcci, discipline e metodologie tra loro distanti, contestualizzata a seconda di chi la pronuncia e dell'ambiente in cui si incarna (nazione o regione, settore o azienda che sia). La partecipazione, quindi, come un grande

cantiere aperto, dal quale il sindacato non è certo escluso a priori, come l'esperienza di altri Paesi mostra, nel caso però si mostri disponibile – come d'altronde avviene per l'impresa – a mettere in discussione una parte non piccola del proprio tradizionale modo di essere. Può esistere infatti una partecipazione senza sindacato (o addirittura antisindacale), in un rapporto diretto lavoratori/direzione: è però più difficile, più complessa, ma non impossibile, se il lavoro “non è organizzato” (come dicono gli anglosassoni), o se uno dei soggetti non desidera farla.

La comparazione internazionale ci aiuta a capirne di più. In tre ambienti, diversissimi tra loro, di antica industrializzazione e di altrettanto antica sindacalizzazione, ciascun “lavoro organizzato” sembra, per esempio, aver trovato una propria via alla partecipazione responsabile, punto d'incontro tra «il socialmente auspicabile e l'economicamente possibile», secondo la famosa espressione di Gerhard Ritter.

■ Lo spirito di Saltsjobaden: la democrazia funziona

Il primo ambiente da prendere in esame è quello scandinavo, nel quale la partecipazione ai fini dell'impresa, e in generale ai destini dell'economia, è certo più antica, un costume più che una semplice regola, ed è legata alla contrattazione attraverso la storica esperienza dell'“accordo quadro”: una formula che ancora oggi, pur non formalmente ricostruita e sottoposta a nuove sfide (come la legislazione europea invasiva e la forte immigrazione), informa di sé la vita delle imprese e dei settori. Come ci raccontano le cronache, fin dagli anni Trenta del secolo scorso, dopo lunghi e aspri conflitti (scioperi e serrate erano la norma, mai abbastanza ricordati se si vuol apprezzare la lunga pace successiva), nei Paesi scandinavi si giunse a un punto di equilibrio stabile tra il potere delle imprese e la forza dei sindacati. Due le precondizioni: l'assenza di un qualsiasi intervento dello Stato nelle relazioni industriali e l'impegno reciproco delle due parti alla risoluzione in autonomia dei conflitti, attraverso istituzioni comuni *ad hoc*. L'accordo quadro è stato a lungo la *forma* dell'equilibrio tra sindacati e imprese: sottoscritto ogni anno (in Svezia dal 1938, ma era lo stesso in tutta la Scandinavia), garantiva reciproco riconoscimento, amministrazione bilaterale delle controversie e prevenzione (non

eliminazione) dei conflitti. Forse non casualmente nacque negli anni Trenta della Grande depressione, che fu così affrontata senza eccessive scosse e puntando tutto verso la crescita economica. Ma proseguì egregiamente anche nei decenni successivi (un dato per tutti: ancora negli anni Sessanta in Svezia arrivavano di media in tribunale solo due-tre controversie di lavoro l'anno), fino agli anni Settanta, quando l'interventismo legislativo dei governi di Olaf Palme e la proposta dei fondi d'investimento ruppero, almeno formalmente, l'equilibrio. In realtà esso continuò nei settori e nelle aziende, tanto che oggi, con qualche aggiustamento, quello che tutti chiamano ancora "spirito di Saltsjobaden" (il luogo del primo accordo) sopravvive in un costume radicato, senza per ora la sanzione di alcun nuovo testo formale, come la strada normale prima di arrivare al conflitto, che è infatti raro. Regole simili sono comunque previste in tutti i contratti collettivi e la loro applicazione è quasi universale, vista l'appartenenza di quasi tutte le imprese alla locale Confindustria.

Un'ultima postilla è però necessaria per capirne la straordinaria permanenza che sembra sfidare la storia e l'attualità: l'alto tasso di sindacalizzazione. Un tasso che non è – come afferma spesso una nostra narrazione mediatica – effetto di un *welfare* affidato in parte ai sindacati e quindi figlio di un'adesione solo formale dei lavoratori, ma che appare piuttosto la conseguenza di altre caratteristiche del sindacalismo svedese: la capillare e solida struttura dei delegati di base e l'alto tasso di partecipazione e di democrazia interne alle singole organizzazioni: per esempio, il 40% di tutti gli iscritti (più di 800mila) dichiara di aver partecipato ad almeno due incontri sindacali l'anno, più della metà dice di avervi preso la parola, mentre l'85% del totale di tutti gli iscritti dichiara di conoscere e apprezzare i propri rappresentanti locali e di avere con loro un continuo dialogo (*Trade union as a popular movement*, LO, Swedish Trade Union Confederation, 2001). Se anche fossero numeri da correggere al ribasso, danno comunque l'idea di un costume associativo decisamente particolare, da cui, evidentemente, discende tutto il resto.

■ Chrysler: azionisti per necessità, collaboratori per missione

La seconda esperienza di partecipazione del lavoro per via sindacale riguarda la Chrysler, la grande azienda automobilistica di Detroit acquisita dalla Fiat (oggi Fca) e nota alle cronache italiane per due episo-

di, clamorosi quanto poco compresi: la scoperta che il sindacato locale Uaw (United Automobile Workers), presente e rappresentativo negli stabilimenti, era proprietario di quasi metà delle azioni dell'azienda stessa, rivendute alla Fiat solo un anno fa e dopo lunghe trattative; e la notizia della clamorosa bocciatura, da parte della maggioranza degli iscritti, di un'ipotesi di accordo sottoscritta dai suoi leader Uaw con Marchionne. In realtà si trattava di una normale dialettica interna, e infatti, smentendo il catastrofismo dei nostri giornali, gli iscritti della Uaw, dopo un serrato dibattito, fecero ritornare i loro leader alle trattative con una nuova piattaforma e, dopo qualche giorno, si firmò un nuovo accordo. Sono infatti loro, gli iscritti, ad avere l'ultima parola su tutto, come è scritto sul sito della stessa Uaw: «Gli iscritti eleggono i leader delle *local union*, eleggono i loro rappresentanti al tavolo negoziale, votano sul contratto, eleggono i loro rappresentanti nelle procedure di conciliazione e arbitrato. Senza dubbio, la forza del nostro sindacato inizia e finisce con la sua base associativa [...] e gli iscritti ne rappresentano la suprema autorità». Evidentemente non solo parole.

Di qui la riscoperta che nuovi studi stanno facendo di un sindacalismo statunitense non in declino ma vivace, fortemente associativo nella sua essenza organizzativa, diffidente verso un coinvolgimento in politica (e perciò forse poco capito in Europa), con una forte presenza organizzativa alla base, molto vicino alle comunità locali e ai movimenti sociali del territorio, pragmatico e attento alla dimensione contrattuale fino all'estremo, pur senza essere indifferente ai grandi temi valoriali e di cittadinanza. Purtroppo da noi si tende invece solo a vederne il costante declino in termini di iscritti, un declino per la verità arrestatosi da alcuni anni. Ma in questo modo si rischia di non tenere conto del peso enorme della legislazione federale, varata negli anni Trenta (*Wagner Act*) dal New Deal di Roosevelt come misura "di sostegno" al sindacato, che oggi rappresenta invece il principale ostacolo alla sindacalizzazione e alla libertà di contrattazione collettiva. Tanto che risulta difesa strenuamente dagli avversari del sindacato, dalle imprese e dalle lobby più conservatrici. Alcune clausole di quella legislazione infatti (per esempio, quelle che stabiliscono che i lavoratori possano iscriversi al sindacato solo con l'accordo, espresso con voto segreto, del 51% di tutti gli occupati, che le liste dei richiedenti l'iscrizione siano rese pubbliche diversi mesi prima del voto, ecc.) sono veri

e propri macigni sulla vita dell'iscrizione libera al sindacato, ma quest'ultimo riesce comunque a rafforzarsi anche nei settori più critici, come quello dell'automobile, dei servizi privati, dell'agricoltura. Almeno dove la legislazione e il potere politico locale non intervengano con forza a dissuadere i lavoratori, come è accaduto un anno fa alla Volkswagen di Chattanooga, nel Tennessee, nonostante i vertici (tedeschi) fossero più che favorevoli alla Uaw.

Ma la vicenda della Chrysler mostra anche altri aspetti originali di questo sindacalismo partecipativo, molto coinvolto nelle sorti dell'azienda. Quando la Chrysler era sull'orlo della bancarotta, il sindacato decise di acquistarne la metà delle azioni, allora senza valore, attraverso il proprio fondo sanitario Veba, distribuendole ai propri iscritti al posto dei normali aumenti salariali e legando inoltre *in toto* i salari alla produttività aziendale, che si decise di aumentare per rendere l'azienda stessa sempre più competitiva. Non si voleva cioè avviare una qualche sorta di azionariato del lavoro, secondo un'idea di "democrazia economica" (come ipotizzò qualcuno in Italia), in realtà molto lontana dalla tradizione sindacale statunitense. Si trattava solo di una scelta di emergenza, diretta ad aiutare l'azienda a salvare posti di lavoro e a evitare la delocalizzazione; di qui la lunga trattativa successiva con il nuovo proprietario Fiat, per rivendergli azioni che intanto, anche per l'opera del sindacato in fabbrica, avevano riacquisito valore. L'Uaw non ama cioè condividere con i manager la gestione strategica della Chrysler, in quanto questione "non sindacale", e preferisce partecipare con accordi alla gestione delle produzioni negli stabilimenti.

Altra riflessione per noi interessante è il ruolo svolto dal ricco fondo sanitario Veba, di proprietà degli iscritti al sindacato Uaw della Chrysler e gestito dai suoi leader: si tratta di un vero e proprio sistema sanitario integrativo, che molto ricorda l'antico nostro mutualismo sindacale (le casse di mutuo soccorso da noi presenti prima del fascismo), importante negli Usa senza servizio sanitario nazionale; e lo stesso accade in quasi tutte le altre grandi fabbriche industriali americane. I vertici sindacali Usa, quindi, consapevoli di infrangere una tradizione storica segnata da grandi conflitti tra sindacati e imprese e da scarsa collaborazione, chiamano tale svolta la nuova "via della partnership": per loro si tratta di una risposta efficace alla crescente competizione globale, alla delocalizzazione, alla ripresa della manifattura

made in Usa; i sindacati offrono oggi di collaborare alla competitività delle aziende mantenendo però, come è loro tradizione, una netta distinzione di ruoli, mentre al potere politico chiedono solo di rimuovere ogni legislazione sindacale e di lasciare piena libertà alle parti (finora però senza esito). Una filosofia ben sintetizzata da Bob King, presidente dell'Uaw: «L'Uaw è disponibile a cambiare e diventare un partner affidabile per il management delle imprese del settore auto e a condividerne l'impegno per il raggiungimento degli obiettivi di produttività e sviluppo a lungo termine [...] alle imprese chiede però di fare la loro parte rispettando i diritti dei lavoratori e riconoscendo loro la giusta quota nella redistribuzione dei profitti, [...] e chiede loro anche di rispettare il diritto dei lavoratori ad avere la rappresentanza sindacale e il contratto [...] in tutti gli stati degli Stati Uniti».

■ Contrattazione libera e co-decisione per legge alla tedesca

Il caso della partecipazione in Germania è certo il più noto, o almeno il più citato. Si tratta di una storica partnership tra forti sindacati e grandi imprese nata nel dopoguerra, quando la vollero gli alleati che non intendevano riconsegnare le imprese (specie le carbo-siderurgiche) a direzioni compromesse col nazismo, e poi divenuta dagli anni Cinquanta la caratteristica dell'economia tedesca. In essa sindacati e imprese accettano ciascuno la legittimità degli interessi della controparte e regolano dunque i loro rapporti non nella forma dell'accordo quadro di tipo scandinavo, ma attraverso una pluralità di strumenti diversi tra loro: i più importanti sono il contratto collettivo per il mercato del lavoro (*Tarifautonomie*) e la co-decisione all'interno delle imprese (*Mitbestimmung*). Da notare che, per questi strumenti, le regole fondamentali sono definite dalla legge, ma è poi l'attività libera delle parti a perfezionare e a dare contenuto specifico alla regolazione concreta dei rapporti. Con una precisazione: la prevalenza o precedenza di ciò che le organizzazioni dei lavoratori e d'impresa nella loro autonomia decidono su ciò che si negozia eventualmente all'interno dell'impresa tra direzione e personale. Mentre infatti la contrattazione collettiva è prerogativa gelosamente difesa dai sindacati (e quindi decidono gli iscritti), negli organismi della co-decisione vanno i rappresentanti di tutti i lavoratori, anche se l'alta sindacalizzazione e la forte rete dei delegati sindacali di base

permettono ai sindacati di far eleggere quasi sempre persone iscritte. Ma anche in questo caso si mantiene una rigorosa distinzione tra chi è fiduciario sindacale e chi è rappresentante eletto dai lavoratori per collaborare con le aziende.

Va d'altronde ricordato che tutta la costruzione tedesca in realtà è frutto di un compromesso: varata dalle leggi del 1951-1952, essa scaturì in seguito a un conflitto tutto politico e niente affatto morbido, vero e proprio braccio di ferro (arrivato quasi allo sciopero generale) tra il governo democristiano di Adenauer e il sindacato Dgb guidato dal socialista Bockler. Dal compromesso uscirono due pilastri che ancor oggi funzionano: i consigli misti di sorveglianza nelle grandi aziende, con egual numero di rappresentanti di azionisti e di lavoratori, e i consigli di azienda, organismi di soli lavoratori ma *interni* alle imprese, finalizzati alla collaborazione con le direzioni, «in spirito di fiducia reciproca», con diverse gradualità di poteri di partecipazione (dalla semplice informazione alla consultazione), ma mai entrando sui temi sindacali. Due canali dunque paralleli, che mai si toccano e che per costume e mentalità cercano di interagire in positivo, finora con un certo successo. Tale costume e tale mentalità appaiono dunque il risultato più prezioso del sistema tedesco di relazioni di lavoro, costruito dopo il 1945: nel tempo, esso ha di fatto permeato aziende e sindacati tedeschi, e il modo con cui assieme hanno affrontato e stanno superando la recente crisi ne è la prova. In breve, nel 2004 la IG Metall, il più importante sindacato tedesco, concluse con le imprese l'«accordo di Pforzheim», che ha fatto ben presto scuola in tanti settori e col quale si varava una flessibilità interna alle imprese, gestita consensualmente da direzioni e sindacati. Scavalcando in vari modi la legge, si accettò lo scambio, azienda per azienda e per la durata della crisi, tra garanzia dell'occupazione e moderazione salariale: le imprese si impegnarono, anche per diversi anni, a non ricorrere a licenziamenti individuali e collettivi per ragioni economiche, in cambio della rinuncia da parte dei lavoratori ad alcune voci della retribuzione e alla loro collaborazione a ridurre i costi interni e riorganizzare la produzione. In pratica, invece di licenziare e riassumere, le aziende decisero, aiutate dai sindacati, di trattenere a costi più bassi una forza lavoro considerata preziosa (e costosa da ri-formare), per ripartire poi a pieno regime una volta superata la crisi. Cosa che sta oramai quasi ovunque avvenendo dopo anni di sacrifici salariali.

■ La partecipazione come conversione?

In questa fase di cambiamenti tanto rapidi quanto profondi, conclusioni non se ne possono trarre, ma qualche riflessione è possibile. La partecipazione, il coinvolgimento, la cooperazione del lavoro appaiono una sfida non periferica per il futuro dei sistemi produttivi, a patto però di un generale cambiamento di mentalità, vissuto ovviamente da ciascuno nel solco delle proprie consolidate esperienze storiche, tradizioni e culture. Globalizzazione e crisi spingono infatti sindacati e imprese a ripensare i rispettivi comportamenti e a innovarli, trovando forme nuove di cooperazione, una volta magari impensabili. Di qui la nuova attualità dello storico tema della partecipazione. La comparazione internazionale, che non può essere limitata ai tre casi riassunti solo per grandi linee, può aiutarci a prendere una buona strada anche nella difficile realtà italiana che sembra così lenta a rinnovarsi (cfr. Marianna De Luca, *Nel rispetto dei reciproci ruoli*, Vita e Pensiero, 2013).

Qualche riflessione in più sul sindacato: le tre esperienze gli assegnano un ruolo importante ma diverso rispetto alla tradizione, verso un maggiore coinvolgimento nelle sorti dell'impresa e dell'economia. Con due indicazioni. Da una parte, al sindacato viene chiesto un rafforzamento (non puramente formale) dei legami democratici interni con la base associativa, sempre più suo punto di forza, la quale in cambio richiede più spazio e autonomia nel rispetto di regole e valori comuni: una scelta strategica che non può che essere contrattuale, organizzativa, di regole e di risorse, ma soprattutto di mentalità. È evidente, del resto, l'esaurirsi di ogni sostegno istituzionale o legislativo, di un qualche ruolo privilegiato, corporativo o neocorporativo che sia, sul tavolo della politica: partiti, presidenti o coalizioni amiche appaiono fragili e brevi, specie nella generale crisi della dimensione nazionale, mentre un futuro potrebbero avere i rapporti internazionali di solidarietà. Dall'altra, ogni sindacalismo non può dimenticare che, per il suo dna, la partecipazione non può essere solo una necessità economica per tempi di crisi, e che essa è anche parte del suo patrimonio storico di aspirazioni e valori. Come scrisse Mario Romani: «Partecipazione [...] è la ricerca continua, incessante di una pienezza di vita e di dignità per tutti gli uomini, di superamento delle remore di vario ordine, personali, istituzionali o