

## Modelli e forme della partecipazione dei lavoratori: le promesse non mantenute della democrazia industriale?

*di Salvo Leonardi – IRES Nazionale*

1. Questo seminario si iscrive fra le attività previste nel progetto europeo INFORMIA – di cui l'IRES è il partner italiano – avente per oggetto la trasposizione della direttiva 14/2002 in materia di diritti di informazione e consultazione. Ne discuteremo approfonditamente fra oggi e domani, col contributo di alcuni fra i maggiori esperti italiani ed europei di questo tema, che desideriamo ringraziare sin d'ora per la disponibilità a portarci il loro prezioso contributo.

Abbiamo scelto di evocare, sin dal titolo, il nesso giuridico e politico che dovrebbe potersi instaurare fra diritti di informazione e consultazione, partecipazione dei lavoratori nell'impresa e democrazia industriale. I primi sono infatti una parte rispetto al tutto; la strumentazione necessaria (ma non sufficiente) per potere realizzare l'obiettivo della partecipazione che, a sua volta, è una delle forme attraverso cui si può realizzare la democrazia industriale. Il mio primo suggerimento al dibattito è che questo nesso non venga perso di vista.

2. Se infatti c'è un'epoca nella quale il tema della democrazia e della partecipazione appare quanto mai cruciale e ineludibile, ad ogni livello e ambito – compresi quelli economici e industriali –, questa è proprio la nostra. Del resto mai come oggi l'evocazione della democrazia e della partecipazione ha goduto di una fortuna tanto universale e incontrastata. E tuttavia, quasi paradossalmente, mai come da molto tempo a questa parte, l'obiettivo della democrazia e della partecipazione sembra essere divenuto tanto arduo e sfuggente, esposto com'è al pericolo di derive oligarchiche e tecnocratiche.

Alle origini di questa deriva vi è ovviamente il combinato disposto fra globalizzazione dell'economia e nuovi paradigmi produttivi.

La sensazione diffusa è che siamo oggi in presenza di un grave rischio, già paventato da alcuni maestri del pensiero politico tardo-novecentesco ed ora ripreso da una vasta letteratura politologica internazionale: quello di una deriva "post-democratica" o addirittura "anti-democratica" delle società in cui viviamo.

Questa involuzione non risparmia certo i sistemi economici e delle relazioni industriali. Anzi, è proprio a partire da essi che, sia pure in misura non esclusiva, si producono alcune delle criticità che più negativamente si riverberano sulle istituzioni politiche e sociali della democrazia.

Da Weimer in poi, il nesso fra democrazia politica e democrazia economia – d'ora in poi suggellato a livello costituzionale – si è spinto in Europa sino a prefigurare uno scenario in base al quale la democrazia o si evolveva e inverava anche nella sfera economica e industriale o tale non avrebbe potuto più pretendere di definirsi. La storia dello stato sociale di diritto, *dell'economia sociale di mercato* nel '900 è stata essenzialmente questo progetto, in cui la *cittadinanza* non si limita ai soli diritti civili e politici, ma si sviluppa anche nella sfera economica e sociale, oltrepassando i *cancelli della fabbrica*, del luogo di lavoro, a lungo vero e proprio spazio vuoto e zona franca del diritto.

Per questo, la crisi della democrazia si manifesta oggi anche come crisi della democrazia economica e industriale, e viceversa. La democrazia, secondo me, o avanza tutta insieme o tutta insieme arretra. E oggi mi pare inconfutabile che stia arretrando. Tutta insieme.

Se, come annotava Norberto Bobbio in un suo celebre saggio del 1984, la democrazia politica contemporanea non ha saputo mantenere alcune delle sue storiche promesse, che cosa possiamo e dobbiamo dire riguardo alle promesse di cui per decenni, nel Novecento, si è ammantato il discorso pubblico e sindacale sui temi della democrazia economica e industriale?

Se è indubbio che non c'è democrazia industriale senza democrazia politica, una democrazia politica senza democrazia industriale può solo essere una “democrazia *dimidiata*” (Bobbio); dunque incompleta, insoddisfacente.

Come già per la democrazia politica, anche per quella economica e industriale dovremmo saper distinguere – come per la prima suggerisce Sartori – fra la sua dimensione *ideale* e quella *reale*. Dal punto di vista ‘ideale’, il concetto di *democrazia industriale* riguarda le decisioni relative alla produzione e all'organizzazione del lavoro (cosa produrre, come produrre) – laddove per *democrazia economica* si intende una certa distribuzione dei beni sociali; non solo redditi ma anche poteri, opportunità (Macpherson). Un sistema economico partecipativo è quello in cui a ciascun attore del processo produttivo è dato “poter contribuire alle decisioni in proporzione alla misura in cui è coinvolto negli esiti delle decisioni stesse” (Albert).

Quello che dobbiamo chiederci oggi è allora: cosa e quanto di questo antico e nobile obiettivo della politica moderna è ancora verosimilmente perseguibile e praticabile? Consapevoli che la realtà non potrà mai corrispondere all'ideale, è possibile aspirare quanto meno ad una democrazia industriale *decente*? E nell'eventualità auspicabile che ciò sia ancora possibile, con quali modalità e strumenti ciò potrà avvenire? E' possibile sancire il riconoscimento di *diritti* come quelli sindacali all'informazione e consultazione in quadro che registra un indebolimento generalizzato dei *poteri* che quei diritti dovrebbero suggellare e rendere effettivi?

E' di questo che, fra i vari aspetti più tecnici, credo dovremmo ragionare oggi e domani. Col “pessimismo della ragione” che personalmente ritengo si addica alla fase, nel quale “l'ottimismo della volontà” di chi vi parla non si spinge troppo oltre a ciò che – con Walter Benjamin – è lo sforzo di “organizzare questo pessimismo”. Cercando di individuare ogni interstizio, ogni spazio utile in cui è possibile dare una chance alla democrazia e a quella industriale in particolare.

**3.** Sebbene facciano riferimento ad ambiti differenti, tanto le proposte di democrazia economica che quelle di democrazia industriale hanno assunto storicamente un comune dato di partenza: l'*impresa* e il *mercato* rappresentano luoghi inadeguati a garantire una effettiva partecipazione dei lavoratori ai processi che governano la produzione e la distribuzione della ricchezza. L'art. 3 della nostra Costituzione è chiarissimo su questo punto.

La correlazione fra diritto di proprietà e rischio dell'impresa – nella tradizione del diritto liberale conferisce – conferisce all'imprenditore il *potere direttivo e gerarchico* di disporre strumentalmente della prestazione dei lavoratori a lui subordinati. In quanto *proprietario-imprenditore-che rischia*, l'imprenditore avrà il diritto e il potere di determinare discrezionalmente il *cosa*, il *quanto*, e il *come* produrre. Sono questi i principi che gli imprenditori invocano quando si tratta di contrastare disegni di legge in tema di democrazia economica/industriale. Quelli per i quali la Confindustria tedesca sollevò l'obiezione di incostituzionalità – rigettata nel 79 – della legge sulla co-determinazione del 1976.

Non a caso, per decenni, ogni prospettiva di democrazia economica ha in fin dei conti chiamato in causa il tema centrale del “terribile diritto” (Rodotà): il diritto proprietario. Ed è sintomatico, temo, che oggi di questo non si parli più, se non quando c'è da socializzare le perdite sconcertanti causate da una banca, e soltanto per poi poterne privatizzare immediatamente i futuri profitti.

Se la *subordinazione* si configura come fattispecie di potere diretto, legittimo esercizio di autorità, e il potere direttivo rappresenta la situazione soggettiva attiva del creditore nell'obbligazione di lavoro, allora la *democrazia industriale* – con la sua articolata strumentazione – costituisce un argine, un condizionamento procedurale, di questa autorità gerarchica.

Conflitto industriale e contrattazione collettiva – prima e più ancora che i c.d. *diritti partecipativi* – sono stati gli strumenti tipici mediante i quali realizzare la democrazia industriale all'interno dell'impresa capitalistica (Webb).

Oggi siamo di fronte ad uno scenario fatto di luci e di ombre. E' da considerare come un fatto innegabilmente positivo e importante il riconoscimento che la Carta di Nizza, oggi parte integrante dei Trattati dell'UE, attribuisce a diritti quali lo sciopero, la contrattazione collettiva, l'informazione e consultazione dei lavoratori e delle loro rappresentanze. Sulla base di un patrimonio costituzionale sostanzialmente comune, la democrazia industriale entra a far parte del c.d. *modello sociale europeo*.

Al contempo, però, assistiamo all'attacco concentrico con cui in Italia si procede nel tentativo di abrogare o stravolgere l'essenza stessa della nostra Carta costituzionale; prima l'art. 1, poi l'art. 41 e infine l'art. 40. Centralità del lavoro, utilità e funzione sociale dell'impresa, sciopero, sono oggi sotto un attacco che non ha precedenti per violenza e gravità.

**4.** Rispetto alla democrazia industriale, la *partecipazione dei lavoratori* nell'impresa costituisce una sorta di sottoinsieme tematico. Nel suo significato elementare *partecipazione* appare come una parola relativamente neutra, elastica. Come la democrazia, anche la partecipazione è parola *mimetica e promiscua* (Zagrebel'sky), in nome della quale si possono dissimulare le cose più diverse, persino gli intendimenti più autoritari. Basti solo ricordare come all'ideale della partecipazione dei lavoratori si siano storicamente ispirate e si ispirano tuttora culture politiche, sindacali e manageriali di orientamento che più vario non si potrebbe. Dai programmi tradizionali del movimento operaio socialista, alle tecniche più moderne del *human resource management*, passando per la dottrina sociale della chiesa, fino al corporativismo di matrice fascista.

Essa può essere *diretta*, quando si istaura in maniera informale e senza la mediazione di organismi di rappresentanza, o *indiretta*, quando invece tale mediazione assume i contorni formalizzati di una rappresentanza collettiva e di tipo sindacale.

Dal punto di vista più giuridico, i diritti di *partecipazione* rappresentano una *tecnica normativa di condizionamento dei processi decisionali dell'impresa* (D'Antona; Perulli). In quest'ambito trovano spazio una pluralità di esperienze: dai diritti sindacali di informazione, a quelli di consultazione, di codeterminazione, fino alla cogestione. Ciò che li differenzia è la diversa *intensità* di coinvolgimento, potere e responsabilità che essi comportano sul versante dell'esercizio della rappresentanza dei lavoratori.

*L'informazione*, innanzitutto. Il suo esercizio si compie nell'atto con cui l'imprenditore (o la sua organizzazione) trasmette in modo chiaro determinate notizie utili ai rappresentanti dei lavoratori.

La *consultazione* non si limita a questo, ma riconosce alla rappresentanza dei lavoratori il diritto di esprimere pareri, proposte, giungere possibilmente ad accordi. Il suo punto di vista dev'essere ascoltato e preso in considerazione "in tempo utile", ben prima che la decisione produca i suoi effetti. Le norme e la giurisprudenza europea, che riconoscono questi diritti come *fundamental rights*, hanno fornito riferimenti importanti sull'effetto utile delle procedure di informazione e consultazione.

La *codeterminazione* costituisce un netto salto in avanti, realizzando un grado più intenso di partecipazione. La sua formalizzazione tende ad escludere, o quanto meno a limitare temporaneamente, l'esercizio unilaterale dei poteri di cui rispettivamente godono le parti. Si noti come negli ordinamenti in cui vige questo sistema – ad esempio Germania, Austria, Svezia – il diritto di sciopero risulta fortemente condizionato da regole che ne vincolano in modo molto stringente e riduttivo l'esercizio.

La *cogestione* accentua ulteriormente il grado di coinvolgimento sindacale, arrivando a prevedere la partecipazione *interna, organica*, delle rappresentanze dei lavoratori – comunemente di minoranza – in seno agli organismi di vigilanza dell'impresa. Il caso più noto è ovviamente quello della *Mitbestimmung* tedesca. La normativa comunitaria (dir. 2001/86 e 2003/72) identifica la partecipazione con questa specifica forma di coinvolgimento nella struttura societaria dell'impresa.

Su questa scala ritengo vi sia una forte soluzione di continuità. Un conto è infatti essere informati e consultati, un altro condeterminare o cogestire. I diritti del primo tipo sono solo una condizione strumentale necessaria ma non sufficiente ai fini di un'azione sindacale incisiva ed efficace. Essa può evolvere verso esiti tipicamente contrattuali (come nel modello italiano) o piuttosto codecisionali (come nel caso tedesco o svedese). Diversamente, senza questo sviluppo ulteriore, è perfettamente possibile che il datore ottemperi ai suoi doveri di informazione/consultazione, senza che ciò possa arrivare a tradursi in una "influenza" reale sulla decisione che verrà presa. Il processo deliberativo non ha perso il suo carattere di sostanziale unilateralità ma ha solo edulcorato, reso più "civili", alcuni suoi aspetti formali.

Il problema vero dei diritti partecipativi – come sempre per il diritto sindacale – riguarda la loro efficacia ed effettività. Essi vanno classificati non in astratto ma sotto almeno tre aspetti:

- a) le *classi di decisioni* oggetto di procedure partecipative: strategiche; amministrative; operative;
- b) il *livello decisionale*, cui corrisponde di norma una determinata classe di decisioni gruppo: società, azienda, reparto (la normativa europea parla di "livelli appropriati");
- c) il *grado di formalizzazione* con cui i diritti in questione saranno resi normativamente esigibili, tempestivi e giustiziabili.

Dal punto di vista degli ideal-tipi, si distingue fra un modello *forte* di partecipazione quando vengono formalizzati per legge diritti di codeterminazione o cogestione, in grado di incidere sulla classe decisionale strategica. E un modello *debole*, in caso di partecipazione scarsamente formalizzata, volontaristica, a livelli e su classi decisionali di rilevanza non strategica.

Il modello nordico sarebbe un modello forte; il modello italiano/latino/inglese un modello debole.

5. Nel sistema italiano delle relazioni sindacali il tema della partecipazione rappresenta un antico oggetto di confronto e di proposte. Le ultime sono proprio di queste settimane, il testo unificato redatto da Ichino, a sintesi delle proposte – molto diverse fra loro – del PD e del centro-destra. Malgrado vi sia una specifica previsione nella Carta Costituzionale del 1948, l'art. 46 (il "diritto a collaborare" nell'impresa al fine dell'evoluzione sociale dei lavoratori e in armonia con le esigenze della produzione), le realizzazioni concrete sono rimaste in questi decenni molto contenute. Ne parlerà Bronzini, ricordando come quell'art. 46 sia stata "la norma più trascurata dell'impianto costituzionale". Per il resto abbiamo avuto le c.d prime parti contrattuali introdotte a partire dal '76, i protocolli pubblici (IRI, ENI, CSPEL) negli anni '80, alcune esperienze più avanzate in qualche settore o gruppo multinazionale. Ne parlerà Mimmo Carrieri nella sua relazione.

Per vari motivi che Carrieri richiamerà da par suo, il modello italiano della democrazia industriale si è basato essenzialmente sulla contrattazione collettiva, con una netta separazione di poteri e responsabilità fra proprietà/management da una parte e lavoro e sindacato dall'altra. Un modello di "partecipazione conflittuale" (Baglioni), con un elevato tasso di informalità e l'esclusione, a lungo, di qualunque forma di partecipazione societaria, azionaria o finanziaria.

Il legislatore comunitario ha fortemente influito sul quadro nazionale dei diritti partecipativi sin da quando, a metà degli anni '70, varò alcune direttive fondamentali in materia di licenziamenti collettivi, trasferimenti di impresa, salute e sicurezza. Ambiti nei quali si può parlare di reale comunitarizzazione del diritto del lavoro.

Fra le novità più rilevanti degli ultimi anni vi è certamente la direttiva 2002/14 che istituisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori. La trasposizione di questa direttiva in Italia (d.lgs n. 25 e n. 48 del 2007) è avvenuta sulla base di un previo accordo quadro fra le maggiori organizzazioni delle parti sociali. Ne discuteremo a lungo e molto approfonditamente.

Io mi limito a rilevare come fra gli aspetti positivi vi è senz'altro quello di dotare il sistema europeo e nazionale di una normativa organica comune, fatta di prescrizioni minime, suscettibili di essere migliorate dai legislatori nazionali e dalla contrattazione collettiva, che in molti casi ha già richiamato la norma di trasposizione. Fra quelli negativi ne voglio segnalare due:

a) la soglia dimensionale che, fissata a 50 dipendenti, condanna la maggioranza dei lavoratori italiani (all'incirca i 2/3) a non poterne trarre beneficio (il computo di questi 50 dipendenti non è molto chiaro). Si poteva fare di meglio e alcuni stati membri hanno soglie più basse, come chiede il ddl Treu (35 dipendenti);

b) le modalità e l'entità delle sanzioni, solo amministrative e pecuniarie, davvero irrisorie. L'importo della sanzione è fra 3.000 e 18.000€ (qualche ora di stipendio di Marchionne). Non mi pare si sia in presenza di sanzioni "effettivo, proporzionate e dissuasive", per usare le parole della direttiva. A meno che – nulla credo lo vieti – si possa fare comunque ricorso al giudice, invocando il vecchio e glorioso art. 28 dello Statuto dei lavoratori. Che però è lì dal 1970.

**6.** Al di là dei profili giuridici della partecipazione, ve ne sono altri che vanno tenuti nel massimo conto. Una gran mole di studi empirici realizzati in questi anni dimostra come l'avvio di vari esperimenti partecipativi sia spesso ricercato dal management aziendale. Si pensi ai meccanismi di partecipazione economica volti a trasferire quote del rischio dal capitale al lavoro, alle tecniche di comunicazione dirette coi dipendenti, alla "scoperta" dei circoli di qualità e dei gruppi informali (team work; gruppi zero-difetti, ecc.). L'idea, enunciata anche in qualche direttiva europea, è che il coinvolgimento dei lavoratori nella conduzione dell'impresa contribuisce a rafforzarne la competitività, una condizione preliminare di successo.

E' un dato che v'è sottolineato poiché, in un passato ancora recente, ogni richiesta di partecipazione avanzata dai sindacati incontrava l'opposizione delle imprese, arroccate in difesa delle loro prerogative istituzionali: "libertà di impresa", "l'imprenditore capo gerarchico dell'impresa", ecc.. L'imprenditore Bassetti rischiò l'espulsione da Assolombarda quando, negli anni '50, tentò alcuni esperimenti partecipativi nella sua azienda; per lo stesso motivo Adriano Olivetti fu tenuto ai margini di Confindustria. Le proposte della CISL sempre ignorate dagli industriali (che anche oggi resistono ad ogni ipotesi di legge in materia). Del resto, l'organizzazione burocratico-militare della fabbrica taylor-fordista non favoriva molto una logica di coinvolgimento pro-active dei lavoratori. Le cose sembrerebbero un po' diverse nell'era del total quality management e dei c.d. nuovi modi di produrre.

Questo significa che spezzoni significativi dell'antico programma operaio vengono oggi ripresi, integrati e rovesciati di segno nelle nuove strategie imprenditoriali. Ovviamente le finalità a cui mira l'azienda sono ben diverse. Come ha scritto Ronald Dore, il problema non è più quello di un'impresa più *democratica*, ma quello di un'impresa più *efficiente*. In quest'ottica di impronta manageriale la nozione di *partecipazione* viene a coincidere con quella di *involvement*, di *coinvolgimento*.

Notate lo slittamento politico e semantico delle parole, dei concetti: dal controllo operaio, alla co-determinazione, poi alla partecipazione, infine al coinvolgimento individuale o poco più dei lavoratori. E' la storia di una parabola, nella quale in fondo si può leggere la storia stessa del sindacato e delle relazioni industriali nell'arco di un secolo.

Le cause di questo mutamento vanno ricercate ovviamente nel passaggio dal fordismo al post-fordismo. Parliamo di ideal-tipi che implicano una correlazione inversa fra lo sviluppo individuale e il potere sociale delle forze produttive. Per dirla in sintesi: a) il *fordismo* "dis-integra" il lavoratore nei suoi saperi e nel suo potere di controllo sulla prestazione ma, integrandolo in vasti aggregati proletari, ne favorisce l'acquisizione di una coscienza di classe; b) il *post-fordismo* fa esattamente l'opposto: integra e mobilita individualmente il lavoro, favorendo processi di parziale ricomposizione della prestazione, ma – dis-integrandolo nello spazio e nelle forme giuridiche – ne compromette legame solidale e potere sociale collettivo.

Il substrato ideologico di questo approccio consiste nell'assumere l'innovazione tecnico-organizzativa in termini neutrali. Qualcosa che ricompone ad un livello superiore il conflitto tradizionale dei rapporti di lavoro ("siamo tutti sulla stessa barca").

Ma si tratta di processi che solo all'apparenza attenuano la subordinazione reale del lavoro al potere di comando dell'impresa. Essi ridefiniscono soltanto il *come* del suo contenuto. Lo

aggiornano, lo adattano, certo non la aboliscono. C'è che parla di "biopolitica" (Gallino) per descrivere le nuove e più invasive forme di comando e di controllo sul lavoro e sulla vita delle persone.

Non solo, ma dietro tanta retorica 'nuovista' scopriamo come, nel cuore di uno dei settori manifatturieri più all'avanguardia (ad es. automobili) il processo di ristrutturazione verso la c.d. *world manufacturing production* passa ancora per una intensificazione dei ritmi e delle mansioni più tradizionalmente ripetitive. Dove il taglio di qualche minuto per pause e mensa diventa – a detta del suo management – una questione di vita o di morte. Le cose non vanno troppo diversamente nei call centre, nella ristorazione rapida, nella grande distribuzione commerciale, nell'agroindustria. Una vasta inchiesta realizzata dalla FIOM nel 2008 (100.000 questionari), confermerebbe del resto quanto di vecchio vi sia dietro la grande narrazione sui nuovi modi di produrre<sup>1</sup>.

7. Oggi lavoro e capitale si proiettano su traiettorie centrifughe, in grado di svuotare le sedi e i metodi classici delle relazioni industriali. Il sistema decisionale dell'impresa diviene pressoché impermeabile ad ogni genere di condizionamento che non sia quello del consumo e dei mercati finanziari. Il potere imprenditoriale tende a *fuggire* dai luoghi di interlocuzione collettiva coi sindacati. Lo fa in due modi: a) verso l'alto, nella transnazionalizzazione dell'impresa di gruppo; b) verso il basso, nel decentramento decisionale della nuova organizzazione del lavoro e nella ricerca della partecipazione diretta coi lavoratori, singoli o in team.

La globalizzazione, per il tramite della tecnica, consente *agire a distanza* e in tempo reale; di comandare *in absentia* (Revelli). Il potere diventa invisibile; dovunque e però in nessun luogo (Crouch parla di impresa "fantasma"). Ma se non si trova la sede reale e il soggetto da cui promanano le scelte più importanti, come si potrà sperare di poterle co-determinare sindacalmente?

Non solo le singole imprese, ma anche gli Stati nazionali si trovano oggi ad operare in contesti di interdipendenza in cui è precluso un esercizio autonomo della sovranità e del potere politico rispetto ai mercati. Lo abbiamo visto in questi mesi. Ma per stare ai nostri temi, riforme e progetti radicali come quelli varati negli anni '70 in Svezia (Piano Meidner) o anche il *Piano di impresa* della CGIL (1979), sarebbero a dir poco inconcepibili nel contesto attuale della competizione globale.

Ciò che in definitiva mi sembra irrimediabilmente perduto è quello spazio relativamente unitario della politica entro cui la sfera economica veniva soggetta a forme reali di controllo democratico. Dall'alto, attraverso la programmazione e l'intervento pubblico; dal basso, attraverso strumenti efficaci di partecipazione e controllo dei lavoratori nell'impresa.

Oggi la contrattazione collettiva è sempre più condizionata dalle delocalizzazioni, dall'aziendalizzazione e dall'individualizzazione dei rapporti di lavoro. I sindacati finiscono col rimanere schiacciati in una tenaglia, dove l'unica alternativa - se così si può definire - è del tipo "prendere o lasciare"; accettare un declassamento di diritti e standard di tutela o rendersi corresponsabili della perdita di posti di lavoro. D'altra parte le imprese - dal loro punto di vista - dicono il vero quando giustificano le loro richieste con il contesto spietato in cui operano.

La vicenda che ha riguardato la FIAT di Pomigliano rischia di assumere un carattere paradigmatico di ciò che oggi stanno diventando le nuove relazioni industriali. E non solo a livello italiano. Casi per molti versi analoghi si sono verificati anche in altri grandi gruppi dell'industria europea (Bosch, Daimler, Ford, Siemens, Nokia, per citare solo quelli più noti). Si chiama *concession bargaining* e consiste nello scambiare occupazione da un lato e salari e diritti dall'altro. Neppure i sistemi di codeterminazione storicamente più strutturati paiono al riparo da queste tendenze. In Scandinavia abbiamo avuto i casi Viking e Laval. E se in Germania le cose sono andate meglio che da noi, nella difesa di settori e imprese strategiche, ciò - credo - sia dipeso più dalla politica industriale del governo (caso Opel) che non dal sistema di governance societario interno.

---

<sup>1</sup> FIOM, *La voce di 100.000 lavoratrici e lavoratori*, Edizioni Meta, 2008.

Se per coinvolgimento e/o partecipazione intendiamo ogni meccanismo grazie al quale i rappresentanti dei lavoratori possono *esercitare un'influenza* sulle decisioni che li riguardano, allora io penso che questo potere di influenza ha oggi raggiunto il suo punto più basso da molti decenni a questa parte.

Occorrerebbe ovviamente recuperare uno spazio sovranazionale di controllo ma l'obiettivo sembra al momento fuori portata. I CAE (EWCs) svolgono un ruolo meritorio ma molto circoscritto. Contratti collettivi e scioperi di livello europeo sono ancora eccezioni che confermano la regola. La verità è che in questa competizione globale vige, più che mai, il motto "mors tua - vita mea".

Esiste un modo per arrestare o, meglio ancora, rovesciare questa tendenza alla marginalizzazione reale, se non formale, del potere sindacale? E se sì, in che modo? Non certo, temo, recuperando un potere di influenza sulle grandi scelte strategiche dell'impresa. Qui il massimo che si può fare – in modo paradossale e quasi tragico – è promettere di 'fare i bravi', accettare congelamenti/peggioramenti, non dare problemi (come chiede Marchionne), e sperare così di commuovere la proprietà a non andar via dove il lavoro costa meno ed è più mansueto.

Dove invece mi pare esistano margini di intervento è nella classe decisionale che abbiamo prima classificato operativa, relativa all'organizzazione e alla qualità del lavoro. Fermo restando, a mio avviso, il ruolo primario del contratto nazionale. Come? Operando sulle nuove vulnerabilità che il post-fordismo contiene proprio nella misura in cui – diversamente che nel passato – assume il lavoro e la sua partecipazione attiva come *risorsa* e non più solo *vincolo*. Spetterà al sindacato utilizzare questo mutamento per ottenere dal management nuovi spazi e nuove condizioni contrattuali e partecipative.

E' qui che, a mio modo di vedere, si può riaprire il gioco delle relazioni industriali: restituendo al sindacato un ruolo in grado di ridurre sia pure parzialmente il divario di potere che, a suo danno, si è prodotto in questi anni.

A condizione, ovviamente, che il sindacato sappia attrezzarsi ripensando le proprie strategie negoziali, investendo sempre più risorse nella formazione e nella riqualificazione del proprio apparato, a cominciare dai delegati nei luoghi di lavoro. Uno sforzo organizzativo riguardo al quale – permettetemi in questa sede di ricordarlo – Bruno Trentin non smise mai di spronare il sindacato italiano e la CGIL in particolare.

Innovazioni, qualità, organizzazione del lavoro possono dunque divenire il terreno su cui fare avanzare le richieste dei lavoratori e del loro sindacato in materia di partecipazione e democrazia industriale. E da questo punto di vista, indubbiamente, anche il diritto di origine comunitaria offre opportunità che vanno sapute sfruttate nella maniera migliore.