



C.E. VS/2009/0303

# Conferenza Europea

SindNova  
Puis



Governance

*Partecipazione finanziaria  
dei lavoratori,  
governo di impresa e  
dialogo sociale*



Roma 10 dicembre 2009

Direttore del progetto  
*Marco Cilento*



## Indice

### *Prefazione*

<b>Un nuovo scenario</b> <i>Claudio Stanzani (Presidente SindNova)</i>	4
--	---

### **PARTE PRIMA**

#### **Metodologia e riferimenti concettuali**

Partecipazione finanziaria, corporate governance e dialogo sociale	8
Le origini del coinvolgimento dei lavoratori al governo societario	10

### **PARTE SECONDA**

#### **Una indagine sulla proprietà dei dipendenti e la corporate governance**

L'atteggiamento delle parti sociali	17
Sindacati antagonisti e la questioni degli interessi confliggenti (cluster 1a ed 1b)	19
La questione del rischio eccessivo (cluster 2a)	20
Azionista vs proprietario	23
Ownership e volontarietà	26
Proprietà collettiva e buona governance. La questione della responsabilità (cluster 2 bis e 2 ter)	27
Responsabilità e controllo. Nuova cultura aziendale per manager e sindacati	30
Il controllo dei dipendenti nelle PMI	32

### **PARTE TERZA**

#### **Conclusioni**

Alcune riflessioni finali	37
---------------------------	----

### **ALLEGATI**

#### **Prima tavola**

Profilo dei casi aziendali sottoposti ad analisi	43
--	----

#### **Seconda tavola**

Indicatori chiave del governo societario e partecipazione finanziaria dei dipendenti	44
--	----

#### **Terza tavola**

Elementi chiave dei piani di partecipazione finanziaria dei dipendenti nelle imprese selezionate	45
--	----

#### **Quarta tavola**

I casi aziendali nella matrice del coinvolgimento del lavoro al governo societario	46
--	----



## *Prefazione*

### **Un nuovo scenario**

*Claudio Stanzani (Presidente SindNova)*

L'ultimo biennio è stato logorato da una forte recessione economica che 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.

Ogni crisi è portatrice di un cambiamento. L'attuale crisi ha reso evidenti le fratture sociali ed istituzionali della società globalizzata. Pochi oggi dissentono sul fatto che quanto avvenuto ci imponga il ripensamento delle strutture sociali, delle categorie politiche e dei modelli istituzionali.

Le teorie della *governance*, nella loro applicazione pratica, non hanno tenuto la produzione al riparo dalle speculazioni finanziarie ma hanno prodotto importanti alterazioni nelle relazioni tra management e proprietà<sup>1</sup>

Ad uscirne mortificata è la tutela degli *stakeholder*, specialmente coloro che nel nell'attuale modello produttivo traggono il proprio beneficio dalla sostenibilità economica della produzione nel lungo termine<sup>2</sup>.

Che i lavoratori non abbiano colpe nella crisi è posizione comune di tutti gli analisti e argomento di denuncia dei sindacati europei<sup>3</sup>.

Che, inoltre, i lavoratori e le loro organizzazioni debbano essere chiamati a svolgere un ruolo per uscire dalla crisi è un'opzione altrettanto condivisa. La forza dell'iniziativa sindacale potrebbe, infatti, promuovere un modello organizzativo nel quale produzione e capitale di rischio siano, finalmente legati da meccanismi di *governance* fondati su trasparenza, sostenibilità e, soprattutto, responsabilizzazione di tutti gli attori che partecipano alla produzione.

Gli stakeholder che otterranno un ruolo nel governo di impresa saranno, comunque, chiamati ad una maggiore responsabilità nell'esercizio del loro nuovo potere. Partecipazione e responsabilità sono necessariamente coesistenti in una *governance* di impresa aperta.

---

<sup>1</sup> Vedi punto 23 del rapporto del High Level Group on Financial Supervision in the EU. Chaired by Jacques de Larosière. Brussels, 25 February 2009, conosciuto come Larosière report. Similar conclusions have been reached by the experts of the European Corporate Governance Forum, Annual Report 2008 pubblicato nel Maggio 2009.

<sup>2</sup> Rapporto Larosière, Punto 111

<sup>3</sup> La Confederazione Europea dei sindacati ha sottolineato e sostenuto queste posizioni in molte sedi ed in particolare nella dichiarazione di Parigi, 28 Maggio 2009.



Questo lo sa bene il sindacato tedesco<sup>4</sup>.

La diffidenza del sindacato tedesco verso modelli che prevedono il coinvolgimento dei dipendenti nel capitale della propria impresa (che lascia tracce nelle interviste pubblicate nell'ambito di questo progetto<sup>5</sup>) è oggi, infatti, superata da una nuova visione.

L'ineludibilità di una ristrutturazione profonda di un intero settore, afflitto peraltro da problemi strutturali preesistenti, ha sollecitato la ricerca di risposte nuove.

Si potrebbe sostenere, in una visione antropocentrica, la crisi finanziaria ha solo aiutato gli attori della produzione (capitale, amministratori e lavoratori) a liberare le proprie energie, anche intellettuali, per esplorare ed innovare ridistribuendo poteri e responsabilità nella governance e nelle relazioni industriali.

L'IG Metal inizia 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<sup>6</sup>. 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 sostiene che la partecipazione al capitale di rischio, per partecipare alla gestione della vita aziendale, non può essere utile alle aziende, perché smussa il conflitto sociale e si finanziano le imprese che sono sottocapitalizzate. La CISL afferma una visione strategica in cui l'azionariato è completo quando presuppone meccanismi associativi dei lavoratori azionisti ed una nuova cultura capitalista in cui la partecipazione al capitale deve trovare espressione nelle imprese a prescindere dalla loro dimensione<sup>7</sup>.

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.

Queste due circostanze sono cronologicamente posteriori all'elaborazione del progetto di

<sup>4</sup> Un recente studio di V. Telljoahnn dell'IREM Emilia Romagna mette in luce l'atteggiamento delle parti sociali tedesche in risposta alla crisi dell'industria dell'automobile.

<sup>5</sup> Le schede paese, i casi di studio, i nomi e qualifiche delle persone intervistate sono accessibili sul sito [www.governancesindnova.eu](http://www.governancesindnova.eu) che va considerato necessario complemento di questo rapporto di sintesi.

<sup>6</sup> Telljohann, cit.

<sup>7</sup> Intervista a Raffaele Bonanni, Segretario Generale CISL.



studio coordinato da SindNova, ma ne provano in qualche modo l'attualità. Si registra qui una tendenza. Quelle citate, infatti, sono scelte strategiche la cui efficacia potrà essere studiata solo da qui a qualche anno.

Il rapporto di SINDNOVA offrirà strumenti di riflessione attraverso l'approfondimento di alcuni casi in cui l'azionariato dei lavoratori e la corporate governance si fondono da tempo ed offrono al ricercatore elementi di analisi solidi.

**PARTE PRIMA**

**METODOLOGIA E RIFERIMENTI  
CONCETTUALI**



## Partecipazione finanziaria, corporate governance e dialogo sociale

Il seguente rapporto indaga la partecipazione azionaria dei lavoratori nella sua attitudine a rafforzare il dialogo sociale quando arriva ad incidere nel processo di governance di un'impresa. Per offrire un ancoraggio logico concettuale al lettore, si premette sin da ora che ci si muove nel quadro dei sistemi PEPPER.

Si tratta di quelle forme di partecipazione di lavoratori di tipo economico e finanziario classificate all'interno del rapporto *Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise results in the Member States of the European Community* del 1991 e ulteriormente definite nel 1996<sup>8</sup> dove la dizione *'including equity participation'* (partecipazione al capitale di rischio) ha sottolineato già nel titolo del documento la rilevanza concettuale dell'azionariato dei dipendenti nei modelli PEPPER.

Il secondo rapporto raggruppa, dunque, le forme di *employee involvement* in due categorie *profit sharing* (partecipazione ai risultati di impresa) ed *employee share ownership* (azionariato dei dipendenti) senza per questo aver presupposto l'incomunicabilità tra i due insiemi. Tutt'altro: nel rapporto si evidenziano le possibili correlazioni o i ponti che uniscono i due segmenti.

Il nostro rapporto ha circoscritto la propria area investigativa al secondo segmento.

Il titolo riferisce anche alla *corporate governance*. Quale legame pone in relazione la partecipazione e ed il dialogo sociale con la *corporate governance*?

Nella sua Comunicazione<sup>9</sup> del 2003 la Commissione europea premette che "Società ben gestite, con pratiche comprovate di buon governo societario e sensibili alle questioni sociali e ambientali registrano risultati migliori dei concorrenti. L'Europa ha bisogno di un numero maggiore di imprese di questo tipo per generare occupazione ed sostenere stabilmente una maggiore crescita."

Si premette, inoltre, che una governance di impresa efficace "permetterà di rafforzare i diritti degli azionisti e la protezione dei terzi".

La definizione di *corporate governance* adottata dalla Commissione europea è molto ampia ovvero "il sistema mediante il quale le società **sono dirette e controllate**".

E' noto che non vi sia convergenza nel mondo scientifico sulla definizione di *corporate governance*. Chi si cimenta in questa laboriosa operazione sceglie spesso di giustapporre elementi definitivi che delimitano progressivamente i confini della materia.

Il Gruppo di alto livello di esperti di diritto societario a supporto della Commissione europea ha prodotto un Rapporto per un diritto societario moderno in Europa<sup>10</sup> nel quale gli esperti ritengono preminenti, nel paradigma di *corporate governance*, gli elementi della *disclosure*, il ruolo degli azionisti (soprattutto l'accesso alle informazioni ed il funzionamento

<sup>8</sup> In realtà il secondo rapporto PEPPER non fa altro che agire in coerenza con la raccomandazione del Consiglio del 27 luglio 1992 (93/443/EEC) che già pone enfasi nel titolo alla Equity participation

<sup>9</sup> Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento europeo, Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union - A Plan to Move Forward. COM (2003) 284 final

<sup>10</sup> Rapporto del High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe. Brussels, 4 November 2002.





dell'assemblea degli azionisti), il consiglio d'amministrazione, l' *audit* e la regolamentazione comunitaria.

La proposta degli esperti di alto livello non nasce dal desiderio di superare l'eclettica della dottrina ne' ha l'ambizione di mortificare la molteplicità del vissuto delle singole imprese europee. Essa è semplicemente funzionale al fine di porre l'ordinamento comunitario nella posizione di migliorare il diritto societario (e modernizzare il governo di impresa) sullo sfondo di una maggiore integrazione del mercato europeo.

La Comunicazione della Commissione europea indica tra le soggettività della *governance* non solo azionisti e amministratori ma anche soggetti terzi. Tra questi ultimi, si fa esplicito riferimento ai lavoratori. I lavoratori sono sicuramente soggetti che beneficiano della buona *governance* ma non gli viene ancora riconosciuta, ne' disconosciuta, una titolarità ad esserne parte.

Tra gli strumenti d'azione citati dalla Commissione non trova un ruolo specifico la rappresentanza del lavoro anche se lo 'spirito' della partecipazione dei lavoratori negli organi societari aleggia nei testi e soprattutto nella realtà con cui il progetto comunitario di armonizzazione (o avvicinamento) delle legislazioni e delle prassi deve fare i conti.<sup>11</sup>

Rimane controversa la questione del dialogo sociale e la *governance* di impresa.

Nel concetto di dialogo sociale, per passare al terzo elemento concettuale del nostro titolo, si inseriscono le dinamiche relazionali che risolvono il rapporto tra impresa e fattore lavoro. La sua complessità ingloba la contrattazione collettiva (con i suoi riflessi sul rapporto individuale di lavoro), il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori fino alla condivisione della vita di impresa e dei suoi rischi.

Fermando la nostra analisi alla dimensione aziendale, il dialogo sociale è legittimamente facente parte del governo di un complesso organizzato, quale è l'impresa, che ha nel fattore lavoro uno dei suoi snodi fondamentali.

La gestione dei rapporti con lo stakeholder-lavoratori è una funzione del governo di impresa che di volta in volta assume la dicitura di relazioni industriali, risorse umane, capitale umano, ecc. ed una funzione sempre presente nelle imprese grandi (ed anche di taglia inferiore). La gestione del capitale umano è la chiave strategica per un'efficace gestione del cambiamento che nell'organizzazione della produzione è sovente identificata

---

<sup>11</sup> Se si guarda alla complessità della attuale crisi economica e finanziaria, gli esperti si preoccupano di richiamare l'attenzione alla carenza di regole della corporate governance. Tale analisi è ben illustrata nella cosiddetta Relazione Larosière sulla vigilanza finanziaria nell'Unione europea, Bruxelles 5 febbraio 2009. Qui il gruppo di esperti sottolinea che un mercato finanziario unico non può funzionare correttamente se le norme ed regolamenti nazionali rimangono disomogenei e che l'Europa dovrebbe fare di più per creare un insieme di norme armonizzate tra di loro. Tra i settori d'azione propri delle istituzioni europee, la relazione sottolinea la necessità di rafforzare il governo societario, visto come uno dei maggiori fallimenti della crisi attuale.

Facendo riferimento al mondo finanziario, la Relazione Larosière denuncia le pratiche di corporate governance che "non hanno portato a termine i propri compiti dimostrando insufficiente attenzione per gli interessi a lungo termine dei suoi stakeholders". Il rapporto si riferisce agli incentivi per i top managers, il cui effetto perverso consiste nel fatto che gli investitori e i capitalisti hanno creato aspettative costanti al fine di trarre profitti extra a scapito degli stakeholders.

nella ristrutturazione. Si tratta di eventi traumatici per tutte le componenti dell'impresa e la chiave del successo è anche nella capacità di “trovare” nel dialogo sociale la voce di coloro che sono (spesso loro malgrado) interpreti del cambiamento e lo possano quindi meglio comprendere ed affrontare con maggiore responsabilità<sup>12</sup>.

Questo della responsabilità è un concetto che tornerà spesso nel nostro lavoro e diverrà il filo rosso che unisce i tre elementi concettuali del nostro titolo: azionariato dei dipendenti, governance di impresa e dialogo sociale.

### **Le origini del coinvolgimento dei lavoratori al governo societario**

Esiste una relazione tra i tre elementi? Le oltre 50 interviste condotte nell'ambito di questo rapporto hanno evidenziato la difficoltà degli interlocutori ad astrarre i legami relazionali che intercorrono tra i tre elementi. Commentare sui casi empirici ha, invece, facilitato la ricostruzione di posizioni che sarebbero, in loro assenza, rimaste sotto traccia.

Nel quadro del dibattito politico in Europa, è il Parlamento europeo che cerca, in primo luogo, di esplorare le connessioni esistenti tra l'azionariato dei dipendenti e la governance d'impresa.

Nella propria risoluzione<sup>13</sup> del 2003, commentando la comunicazione della Commissione europea del 2002<sup>14</sup>, il Parlamento europeo incoraggia un maggiore coinvolgimento dei lavoratori nella capitale di impresa, focalizzando l'attenzione sugli aspetti positivi di questi strumenti.

Il Parlamento europeo si riferisce a

- le associazioni dei lavoratori e la rappresentanza di tali associazioni negli organismi decisionali dell'azienda, richiamando il modello francese;
- aziende private (non quotate sui mercati di borsa) che esplorano forme di cogestione a favore dei dipendenti-azionisti;
- costituzione di fondazioni, con l'obiettivo di rendere tali fondazioni in grado di agire in qualità di azionista per conto dei dipendenti-azionisti;
- promozione dei diritti di informazione e consultazione, in particolare nella loro dimensione transfrontaliera, per sostenere piani di partecipazione finanziaria dei dipendenti.

<sup>12</sup> Commissione Europea, Restructuring in Europe Report 2008. A Review of EU Action to anticipate change and manage employment change. Bruxelles, 2008.

<sup>13</sup> Risoluzione del Parlamento europeo sulla comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni nel quadro della promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori (COM (2002) 364 - 2002/2243 (INI)) Si veda anche il parere del Comitato economico e sociale europeo in merito alla Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni nel quadro della promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori (COM (2002) 364 def)

<sup>14</sup> Comunicazione della Commissione sulla partecipazione finanziaria dei dipendenti al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni nel quadro della promozione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti. COM (2002) 364 def.



Infine, il Parlamento sottolinea la necessità di collegare la partecipazione finanziaria ed altre forme di coinvolgimento dei lavoratori per favorire il concetto di partenariato.

L'interazione tra forza lavoro e impresa può rispondere a logiche relazionali diverse. Con un intento semplificatore si può affermare che i lavoratori, nella loro rappresentanza collettiva, possono rappresentare per gli amministratori dell'impresa un interlocutore interno o esterno.

E' esterno quando, organizzati sotto forma di sindacato, attivano strumenti rivendicativi volti a risolvere in modo collettivo il problema dell'utilizzo e della remunerazione del fattore produttivo lavoro: il modello comportamentale è antagonistico, lo strumento più comune è il contratto collettivo.

L'interlocutore è interno quando la figura del lavoratore è ritenuto parte integrante del complesso aziendale e l'amministrazione si rapporta con esso come un 'associato' al progetto aziendale. In questo caso, i lavoratori organizzati in soggetti di rappresentanza prettamente aziendali (generalmente elettivi), si relazionano con la dirigenza aziendale o la proprietà per risolvere i problemi attinenti al lavoro e talvolta per dividerne gli indirizzi strategici.

Nella logica del dialogo sociale, che si va progressivamente affermando in Europa, contrattazione e coinvolgimento si integrano fino a formare un modello relazionale in cui 'esterno' ed 'interno' si muovono con coerenza. Le strutture di rappresentanza sindacale e aziendale, quando non coincidono, convivono nella ricerca (a dire il vero non sempre priva di tensioni) di una ripartizione sussidiaria delle funzioni e delle competenze.

La rappresentanza dei lavoratori, sia essa interna o esterna, ricerca un interlocutore nell'impresa: colui che decide. La logica del contratto di agenzia (ovvero la relazione formale attraverso il quale l'amministratore assume, stabilmente e verso retribuzione, l'incarico di promuovere contratti nell'interesse del proponente/proprietario) che domina le teorie di *governance* di impresa, fissa un equilibrio nell'esercizio del potere conteso tra i due poli amministrazione/proprietà.<sup>15</sup> Valutato questo equilibrio (se messo nelle condizioni di farlo), la rappresentanza del lavoro, di volta in volta, dirige il proprio desiderio di interlocuzione verso l'amministrazione o verso la proprietà.

Ovviamente, se il rapporto di agenzia che lega amministrazione e proprietà è un rapporto dinamico sempre in evoluzione, la rappresentanza del lavoro aggiorna la propria strategia (se messo nelle condizioni di farlo) in funzione del mutato contesto di *governance*. Ovviamente la trasparenza e la comprensività dell'informazione sono essenziali per una

---

<sup>15</sup> L'autore ci tiene a precisare che il modello bipolare qui sostenuto è in se una semplificazione essendo ben noto che tanto la dottrina quanto gli ordinamenti giuridici propri delle economie di mercato scompongono o proceduralizzano il potere decisionale fino a superare la bipolarizzazione con il riconoscimento di soggetti terzi quali creditori, utenti, lavoratori e soggetti terzi. Questi soggetti acquisiscono un ruolo nel momento in cui gli è riconosciuta dalla legge la tutela dei propri interessi, legittimamente da proteggere già nella fase di formazione delle decisioni. In questo nostro esercizio di analisi ci fa gioco semplificare ed immaginare una struttura di esercizio del potere bipolare il cui punto di equilibrio è il risultato dei patti sociali, della norma eteronoma, delle culture nazionali, della cultura di impresa e di tanti altri fattori non da ultimo la dimensione di impresa.

corretta relazione dell'ente impresa con il fattore lavoro.

La Commissione europea testimonia una tendenza a ritenere il modello societario europeo (ad eccezione della matrice anglosassone) sbilanciata sull'amministrazione, ovvero registra una certa sopraffazione degli amministratori sulla proprietà con le alterazioni o deviazioni indesiderate circa la buona governance e quindi più in generale sull'efficienza del mercato<sup>16</sup>. Per tal motivo, si è agito per il rafforzamento della proprietà nel gioco della governance (vedi direttiva piccoli azionisti) o per rendere più stringenti le responsabilità degli amministratori (fare opportuni esempi delle direttive e raccomandazioni comunitarie).

Può essere qui utile accennare al fatto che la proprietà è ritenuta sempre di più una sorgente di socialità del governo di impresa. Fondi etici e azionariato attivo sembrano divenire aspetti del nuovo capitalismo con cui anche il mondo sindacale dovrà fare i conti<sup>17</sup>.

Se vogliamo sistemare le interazioni dei binomi interno/esterno nella rappresentanza del lavoro e amministratori/proprietà nel controllo di impresa, sopra richiamate, possiamo ottenere la seguente matrice.

Matrice del coinvolgimento del lavoro al governo societario

	1) Processi interni	2) Processi esterni
A) Amministratori	<b>Creazione del consenso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diritti di informazione e consultazione</li> <li>- Partecipazione dei dipendenti</li> </ul>	<b>Gestione del conflitto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrattazione collettiva</li> <li>- Salari flessibili e partecipazione ai risultati di impresa</li> <li>- Legislazione sociale e flessibilità del lavoro</li> </ul>
B) Proprietà	<b>Condivisione del rischio di impresa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Azionariato individuale</li> <li>- Azionariato collettivo</li> </ul>	<b>Il sindacato nuovo capitalista</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondi pensione e simili</li> <li>- Investitori socialmente sensibili e RSI</li> </ul>

Il cluster 1A individua un momento relazionale, la ricerca del consenso, che generalmente sbocca in processi di coinvolgimento dei lavoratori. Questi sono generalmente sorretti da interventi eteronomi di tipo legislativo o contrattuale che ne determinano *ex ante* le modalità operative.

Mentre l'Europa si appassiona ormai da decenni al dibattito senza fine tra i fautori della partecipazione *soft* o *hard* (presupponendo una generale tendenza a considerare quello partecipativo il modello relazionale più favorevole allo sviluppo competitivo delle imprese

<sup>16</sup> Tra le iniziative annunciate dalla Commissione europea nel quadro del "Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union - A Plan to Move Forward", molti sono a favore degli investitori e di una partecipazione attiva degli azionisti alla vita dell'impresa.

<sup>17</sup> Esempi significativi sono riportati nel libro di S.Davies, J. Lukomnik, D. Pitt-Watson, *The new capitalists. How citizens are reshaping the corporate agenda*, Harvard, Boston, 2006.

europee) non resta che prendere atto della neutralità dell'ordinamento comunitario rispetto a forme di partecipazione che eccedono i diritti di informazione e consultazione.

Non è dato quindi riferire ad un modello partecipativo ideale. Ma questa è un'affermazione ormai banale per chi studia le relazioni industriali europee. Meno banale è affermare che i modelli partecipativi siano tutti noti ed incisi nelle normative nazionali dei paesi membri. La partecipazione non può essere rinchiusa in categorie precostituite come se la storia della fenomenologia partecipativa ci avesse già svelato e catalogato tutte le esperienze possibili. Al contrario, il potenziale della sperimentazione non è esaurito.

Essa è ben viva nell'esperienza delle imprese europee. Pratiche innovative di relazioni industriali chiedono di essere studiate e capite. Tra queste la partecipazione azionaria ha fortune alterne assumendo un valore elitario e residuale in certi momenti storici ed assurgendo a modello strategico fondamentale in altri. Basti riflettere sul clamore che ha suscitato il *deal* Chrysler-FIAT e dal ruolo avuto dal fondo pensione dei dipendenti dei dipendenti americani. La vicenda ha riproposto in Europa il dibattito sulla partecipazione azionaria dopo anni di ricerca di nicchia.

Il secondo cluster 2A riferisce alla relazione *amministrazione vs. rappresentanza* esterna del lavoro. Si tratta dell'interazione tra impresa e sindacati dei lavoratori.

Per molte imprese d'Europa il contratto collettivo applicato in azienda è un elemento 'dato', ovvero fuori della disposizione dell'amministratore<sup>18</sup>. Qui la capacità della singola impresa di influenzare il contenuto del contratto è nulla o comunque molto limitata.

Ma che il rapporto contrattuale con il sindacato si esaurisca nel siglare il contratto collettivo è riduttivo.

Anche in presenza di contratti sovraziendali molto cogenti, il perfezionamento del contratto tiene vivo il rapporto tra management aziendale e stakeholder/lavoratori, anzi lo rende strategico. Il contratto sovraziendale deve essere applicato in azienda e talvolta integrato. Applicazione ed integrazione risolvono definitivamente la questione del rapporto individuale di lavoro. Applicazione ed integrazione determinano la stabilità e longevità del contratto. Nella migliore delle ipotesi il contratto presenta elementi di vitalità che consentono un continuo aggiornamento delle condizioni riducendo al minimo i costi di rinegoziazione ed inefficienze legate alla non corrispondenza del contratto alle reali esigenze delle parti. E' questo, in estrema sintesi, il valore aggiunto della buona governance.

L'interlocuzione con la proprietà può essere quindi un'esigenza o una sovrastruttura. Va valutato di caso in caso. Il terzo quadrante B1 mette a fuoco la relazione della forza lavoro con la proprietà. E' bene premettere che il rapporto con la forza lavoro può variare enormemente a seconda del ruolo della proprietà nel governo di impresa. Questo può essere massimo nel caso in cui amministrazione e proprietà coincidono e sfuma fino a

<sup>18</sup> Ancora una volta dobbiamo sfruttare una semplificazione concettuale per rendere chiari i nostri ragionamenti. Siamo pienamente consapevoli che gli accordi aziendali sono lo strumento principale per impostare condizioni di lavoro in moltissime imprese europee. Tuttavia si suppone che i pensieri sviluppati nei prossimi paragrafi sulla contrattazione collettiva come strumento per una buona governance possano essere a maggior ragione estesi alle società nelle quali gli accordi sovraziendali non sono applicabili.

diventare nullo quando, nel caso di scissione tra proprietà e controllo, gli amministrazioni procedono allo svuotamento delle funzioni dell'assemblea generale.

I lavoratori possono scegliere di partecipare alla proprietà. Possono divenire soli proprietari dell'impresa, soggetti che esercitano il controllo oppure essere detentori di una quota anche molto piccola e più o meno significativa di capitale.

Un'opzione strategica di maggior respiro può essere quella di far divenire il lavoro proprietà. La proprietà azionaria o partecipazione al capitale di impresa può avvenire con varie motivazioni. Se il primo rapporto PEPPER individuava la partecipazione azionaria come forma limite della partecipazione ai risultati di impresa (in questo caso l'utile o meglio il dividendo), ulteriori studi hanno notevolmente ampliato il novero delle ragioni che possono spingere impresa e lavoratori ad impegnarsi in piani di azionariato<sup>19</sup>.

La componente motivazionale si avvale della convinzione che quanto più la proprietà determina il governo di impresa, tanto più il lavoro, nella gestione del cambiamento, deve avere un interlocuzione con la proprietà. Quanto più la proprietà impone i termini di misura del successo del business tanto più è strategico portare *nella* proprietà i valori del lavoro e della socialità della produzione.

Viste le tendenze attuali della modernizzazione della *corporate governance* e del dialogo sociale, il cluster 2A è destinato ad accrescere, in Europa, il suo peso nell'ambito del complesso sistema di relazioni industriali.

Questa riflessione lascia intuire il significato dell'ultimo cluster. Il quarto quadrante 2B individua i rapporti tra sindacati e centri finanziari. Si tratta della capacità dei sindacati di impegnare gli investitori maggiori, ovvero coloro che possono farsi interlocutori, a sposare clausole sociali. I dipendenti diventano i nuovi capitalisti. Ed in quanto tali essi utilizzano un linguaggio prettamente economico che parla della *sostenibilità* del business e dell'*etica* del business. Gli strumenti possono essere vari anche se attualmente il dibattito volge la propria attenzione soprattutto alla responsabilità sociale di impresa, per quanto attiene la sostenibilità del business, ed alla presenza del lavoro nel mercato finanziario attraverso i fondi pensione, per quanto attiene l'etica del business.

La nostra indagine muove i suoi passi dal cluster 1B ovvero dalla partecipazione azionaria. Ossia quelle forme di azionariato dei dipendenti che sono in grado di produrre effetti sulla *governance* di impresa e quindi estendere i propri effetti sugli altri quadranti; o che ambiscono a spostare gli equilibri della governance di impresa. Si verifica quindi in che misura gli altri quadranti ne sono interessati.

---

<sup>19</sup> Studi significativi in merito sono : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union, by Erick Poutsma, Dublin 2001. Lowitzsch et al. Financial Participation for a New Europe. A Building Block Approach, Rome & Berlin, March 2008. Changing Patterns of Employee Financial Participation in Europe, final Report by Erik Poutsma, January 2006. Santagata R., Il lavoratore azionista, Giuffrè, Roma, 2008.

	1) Processi interni	2) Processi esterni
A) Amministrazione	<b>Creazione del consenso</b>	<b>Gestione del conflitto</b>
B) Proprietà	<b>Condivisione del rischio di impresa</b>	<b>I sindacati - i nuovi capitalisti</b>

The diagram consists of two arrows originating from the text 'Condivisione del rischio di impresa' in the bottom-left cell of the table. One arrow points vertically upwards to the text 'Creazione del consenso' in the top-left cell. The other arrow points diagonally upwards and to the right to the text 'Gestione del conflitto' in the top-right cell.

**PARTE SECONDA**

**UNA INDAGINE SULLA PROPRIETA'  
DEI DIPENDENTI E LA CORPORATE  
GOVERNANCE**





## L'atteggiamento delle parti sociali

Le parti sociali sono state chiamate a dare una prima valutazione del progetto e della sua metodologia. Tutti considerano la partecipazione finanziaria dei lavoratori parte della propria agenda ed hanno mostrato un chiaro interesse nel progetto.<sup>20</sup>

E' importante sottolineare il fatto che tale relazione non vuole rappresentare le posizioni delle parti sociali. Essa non ha neanche l'ambizione di dare voce alle aspettative politiche delle organizzazioni interessate. Le interviste ed i casi hanno avuto il solo scopo di dare forma al pensiero dei ricercatori.

La CES sottolinea come la partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti possa aiutare capitale e lavoro a stabilire nuove forme di partenariato. Nuove forme di collaborazione sono necessarie per sfidare i nuovi modelli della concorrenza. L'azionariato dei dipendenti dovrebbe essere orientato a migliorare il coinvolgimento dei lavoratori nella governance, rendendo l'azienda più reattiva e produttiva.

Eurocadres ha messo in guardia in merito ai possibili conflitti di interessi. Questi potrebbero emergere a diversi livelli della governance aziendale. Lo studio dovrebbe mettere in luce i rischi potenziali e le possibili soluzioni.

EMF considera la crisi finanziaria anche come una crisi dei modelli di corporate governance e si augura che questo porti all'introduzione di nuovi modelli di governance. Questo ragionamento impone con forza una riflessione sul nuovo capitalismo partecipativo.

Dal punto di vista aziendale, BusinessEurope sottolinea che gli effetti della partecipazione finanziaria dei dipendenti non possono che essere valutati caso per caso. Essi variano a seconda di come interagiscono con gli altri elementi di governance aziendale, e più in generale con l'ambiente in cui la società opera. Molti fattori, sia interni che esterni, sono importanti nella creazione di una società di cultura manageriale: le risorse umane, la strategia e la natura di business, regimi fiscali, regolamentazione del mercato del lavoro, vincoli ambientali, ecc. Tutti gli strumenti della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti possono essere considerati positivi, ma naturalmente devono essere coerenti e sinergici con tutte le funzioni dell'azienda. In questo modo essi suggeriscono di non limitare lo studio agli aspetti riguardanti lavoro e capitali.

CEEP vorrebbe concentrare l'attenzione sui servizi di interesse generale. Essi sono interessati ad avere maggiori informazioni su come i modelli ESOS sono attuati o utilizzati. Il ramo dei servizi di interesse generale sta vivendo profonde trasformazioni. Lo studio dovrebbe evidenziare il valore aggiunto che i modelli ESOS possono avere nella gestione dei cambiamenti e delle riorganizzazioni.

In paesi come Germania e Belgio rimane una forte pregiudiziale sugli strumenti di partecipazione finanziaria dei lavoratori. La maggiore disponibilità del lato datoriale non

<sup>20</sup> L'elenco delle persone intervistate (che non hanno chiesto di restare anonime) è disponibile sul sito [www.governancesindnova.eu](http://www.governancesindnova.eu)



sembra essere sufficiente ad alimentare la capacità progettuale del dialogo sociale in materia.

In Belgio, le organizzazioni sindacali insistono sulla necessità di salvaguardare la polarizzazione delle relazioni industriali su due concentrazioni di interesse - *lavoro vs capitale* - perché ciò, nella loro opinione, è strumentale al corretto ed efficace svolgimento della contrattazione collettiva.

Dal lato tedesco, il sindacato vive la necessità di salvaguardare la codeterminazione che già offre ai lavoratori sedi importanti di influenza sulle decisioni di impresa. Un ulteriore impegno in termini di *risk sharing* non interagisce con il modello partecipativo esistente e pertanto non si intravede la necessità di discuterlo in termini di governance di impresa. La nuova strategia IG Metal nelle fasi di ristrutturazione del settore auto dimostra comunque un nuovo atteggiamento del sindacato tedesco verso la partecipazione azionaria dei lavoratori.

Le parti sociali francesi registrano posizioni varie che fatalmente riflettono la molteplicità degli attori in campo. Soprattutto da parte sindacale, le posizioni delle organizzazioni confederali di livello nazionale si articolano le une con le altre offrendo convergenze a geometria variabile.

La posizione del sindacato deve tener conto dell'abbondante normativa promozionale del risparmio salariale che solo in parte coincide con la promozione della partecipazione dei dipendenti al capitale della propria impresa. In Francia, gli incentivi fiscali, le opportunità di risparmio pensionistico, la ricaduta sugli assetti salariali e del costo del lavoro, la tendenza delle imprese ad esportare i piani oltre confine fanno sì che il sindacato sia impegnato in valutazioni di sistema piuttosto che alla governance della singola impresa.

Nel sindacato italiano, la Cisl sostiene che la partecipazione al capitale di rischio, per partecipare alla gestione della vita aziendale, non può che essere utile alle aziende, perché smussa il conflitto sociale e si finanziano le imprese che sono sottocapitalizzate. La Cisl afferma una visione strategica in cui l'azionariato è completo quando presuppone meccanismi associativi dei lavoratori azionisti ed una nuova cultura capitalista in cui la partecipazione al capitale deve trovare espressione nelle imprese a prescindere dalla loro dimensione. 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.

E se in Turchia la ricerca di assetti democratici nelle relazioni industriali rende prematuro un tale dibattito, nei paesi di nuova adesione non sono ancora rimarginate le ferite generate dai processi di privatizzazione degli anni novanta<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> L'esperienza dell'azionariato dei dipendenti nei processi di privatizzazione nei paesi di recente adesione è stata raccontata ampiamente da *Lavoratori e capitale di impresa in Europa*, a cura di Sindnova, Quaderni Sindnova n. 18, Edizioni Lavoro, Roma, 2001.

Nel mondo del business le osservazioni più ricorrenti replicano quelle già espresse nel Forum Europeo sul governo societario. Nel 2006 il gruppo aveva sollevato le seguenti pregiudiziali - "I membri hanno sottolineato i possibili rischi dell'includere i dipendenti o altri soggetti interessati nel dibattito sulla governance aziendale. In alcuni casi, i loro interessi sono utilizzati dal management come una scusa per seguire la propria linea di condotta ed agire in contrasto con gli interessi degli azionisti. Questo può anche divenire dannoso per i lavoratori che sono azionisti, direttamente o attraverso i loro fondi pensione. Uno dei membri ha inoltre sottolineato i principi dell'OECD riguardanti il ruolo dei lavoratori solo in termini molto generali ed ha ritenuto che il Forum dovrebbe rimanere entro tale quadro."<sup>22</sup>

Obiettivo dello studio condotto da Sindnova con i suoi partner europei è stato anche di confutare o confermare le pregiudiziali espresse dalle parti sociali. Si affronteranno nel prossimo paragrafo due pregiudiziali ricorrenti: il conflitto di interessi che dovrebbe depotenziare il sindacato partecipativo nella sua funzione di negoziatore ed il rischio eccessivo cui è esposto il lavoratore-azionista. Si cercherà poi di vedere in che modo si organizza il lavoratore azionista e come si modifica la *governance* di impresa quando entra in gioco il sindacato.

### **Sindacati antagonisti e la questioni degli interessi confliggenti (cluster 1a ed 1b)**

Benché non sempre esplicitate, le riserve di tipo sindacale ruotano attorno al timore che il presupposto conflitto di interessi possa condurre ad una sottoremunerazione fattore lavoro e favore di extra-profitti per il fattore capitale.

Si lascia intendere che ciò possa accader per due motivi:

- gli stessi lavoratori possono rinunciare a parte delle proprie rivendicazioni tentati dalla possibilità di ottenere maggiori vantaggi sugli utili o sul valore delle azioni possedute.
- i negoziatori possono essere meno sereni nelle loro valutazioni, in altre sedi, quando intessono con la controparte, in altre sedi, rapporti di tipo associativo economicamente rilevanti.

In vero, la rilevazione empirica ci dice che, nei casi in parola, le retribuzioni dei dipendenti, fissate nel quadro dei contratti collettivi applicabili alle rispettive imprese, si collocano nella fascia alta del contratto o comunque sopra alla media del settore. Spesso i lavoratori di queste aziende beneficiano di servizi e programmi di sostegno al lavoro di vario genere ma che costituiscono un aiuto concreto al lavoratore (dai programmi di mobilità, alla progressione di carriera, alla riconciliazione vita familiare e lavorativa).

Ad eccezione di Dexia e Total, in tutte le altre imprese studiate ciò avviene.

Insomma, sembra emergere l'idea che il lavoro sia più remunerativo nelle imprese

<sup>22</sup> Citazione dal verbale della riunione dell' European Corporate Governance Forum 1 giugno 2006. [ec.europa.eu / internal\\_market / company / ecgforum / index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/company/ecgforum/index_en.htm)



partecipate dai lavoratori anche laddove i salari sono fissati per via contrattuale collettiva o individuale. Il concetto può anche essere espresso in questi termini: una *governance* di impresa “aperta” non esaurisce la necessità del contratto ma lo rafforza grazie ad una negoziazione continua e pienamente informata.

In vero, la negoziazione può bensì esprimersi attraverso un conflitto reiterato e cadenzato da continui *stop-and-go*. Naturalmente, si suppone il superamento della permanenza di due poli antagonisti di interesse.

Tuttavia, la contrattazione collettiva può anche essere intesa come l'espressione di progressivi aggiustamenti delle clausole contrattuali nel perpetuarsi della pace sociale. Si determinano così le condizioni per un contratto più stabile perché in grado di procedere ad una corretta remunerazione del fattore lavoro. L'azionariato collettivo è in sintonia con questa seconda modalità.

Anzi, nei casi da noi studiati questa condizione di pace sociale sembra essere una componente inalienabile della struttura di *governance*.

Si potrebbe ovviamente obiettare che una *governance* aperta al coinvolgimento dei lavoratori non postula la necessità dell'azionariato dei lavoratori. Non si può però negare che l'impegno azionario dei lavoratori incentivi l'acquisizione di consapevolezza di una dimensione relazionale nuova, quella della *governance* di impresa, che porta allo sviluppo della responsabilità dei comportamenti dei soggetti materialmente coinvolti nei processi di governo societario compreso l'utilizzo del lavoro e la sua remunerazione.

Nei casi studiati, il conflitto di interessi è dichiarato apertamente nei casi irlandesi. In questi infatti, l'esperienza di azionariato dei dipendenti è molto recente ed è il risultato di una privatizzazione sommata ad un processo di liberalizzazione. Si può facilmente comprendere quali cambiamenti profondi Eircom e Aerlingus abbiano attraversato. Sindacati, azionisti e manager hanno dovuto affrontare situazioni drammatiche provenienti da ristrutturazioni o operazioni *re-engineering* societarie. Nonostante le incertezze per il futuro, l'esperienza continua.

### La questione del rischio eccessivo (cluster 2a)

Un'osservazione ricorrente in campo sindacale è che la partecipazione azionaria carichi di eccessivi rischi il lavoratore già sufficientemente esposto dal fatto che il proprio reddito e la propria professionalità dipendano dal futuro dell'impresa.

Le riserve, di parte sindacale, sono alimentate, inoltre, dagli scandali finanziari di inizio secolo (che hanno poi dato una spinta alla volontà delle istituzioni comunitarie di interventi per l'ammodernamento della corporate governance) che hanno ancor di più allontanato il favore del sindacato verso alcuni sistemi PEPPER.

Le esperienze traumatiche registrate nei paesi di recente adesione<sup>23</sup> vissute dai lavoratori negli anni '90 sono una ferita ancora aperta.

---

<sup>23</sup> Studio Sindnova biblio



L'invito del sindacato europeo a moderare i propri giudizi sull'azionariato dei dipendenti è quindi legittimo ma su questo punto il nostro studio punta a verificare la reale manifestazione del rischio.

L'acquisizione di azioni da parte dei lavoratori può avvenire tramite

- conferimento in azioni di parte della retribuzione (non avviene nei casi da noi studiati)
- destinazione del risparmio volontario o forzato (BPM, Dexia, Total, ENEL),
- conferimenti aggiuntivi integrativi e non sostitutivi dei flussi di reddito o del patrimonio corrente del lavoratore. (Handelsbanken, IsBank)

Quest'ultima ipotesi, peraltro abbastanza frequente, renderebbe l'obiezione sindacale infondata essendo gli stock ricevuti un'opportunità aggiuntiva perché il lavoro è già remunerato in modo completo. In assenza di piano di azionariato quella ricchezza per il lavoratore semplicemente non esisterebbe. Ad esempio i dipendenti della Handelsbanken possono contare, al momento della pensione di un ammontare extra notevole. Chi ha partecipato ad Oktogonen dal momento dell'avvio del *profit sharing scheme* beneficia di un capitale di circa 1 milione di Euro che si aggiunge al (e non sostituisce alcuna voce del) reddito pensionistico di cui godono tutti gli altri dipendenti del settore.

Per quanto attiene invece la possibile sostituzione della prestazione in denaro con conferimento di titoli bisogna distinguere due possibilità praticate oggi. La prima è la retribuzione tramite conferimento di azioni o opzioni su azioni al fine di legare l'interesse dell'amministratore all'interesse degli azionisti. Questa forma di remunerazione è in voga per le altissime professionalità e non rientra pertanto nel nostro ragionamento. Un'altra modalità potrebbe essere quella di conferire (parte de) i premi di partecipazione ai risultati di impresa con titoli azionari. Qui il rischio di cui si interessa il mondo sindacale è reale. La complessità della struttura retributiva in Europa tende a integrare forme di retribuzione variabile al fine di garantire salari più alti che sappiano intercettare la maggiore ricchezza prodotta dall'impresa. Nella dinamica europea questi meccanismi premianti diventano sempre più parte di una politica di retribuzione del lavoro complessa: strutturata in Francia, ben diffusa in Italia ed esplorata in tanti paesi dal Belgio alla Spagna al Regno Unito, ecc.

Conferire il premio in azioni può portare ad un effetto sostituzione. La contrattazione collettiva ha allora il compito di evitare che questo effetto abbia luogo oppure assicurarsi che tale scambio sia sostenuto da una ragione 'alta'.

Se guardiamo ai casi irlandesi Eircom e Aerlingus, scopriamo il potenziale della partecipazione azionaria dei dipendenti in termini di buona governance, anche quando la riorganizzazione di un settore privatizzato è in gioco. In particolare, nella liberalizzazione del settore delle telecomunicazioni in Irlanda, il *trust* che gestisce le azioni dei lavoratori ha acquisito una riconosciuta autorevolezza, tanto da essere convocato al tavolo governativo per la futura organizzazione del settore telecomunicazioni in Irlanda. L'esperienza irlandese richiama il pensiero strategico della FLAEI (sindacati italiani del settore energetico). La FLAEI, fortemente rappresentata tra i lavoratori dell'ENEL, sarebbe pronta ad utilizzare ogni strumento pur di dare voce ai lavoratori nel governo di un'impresa così strategicamente importante per il benessere del paese dei lavoratori e dei cittadini. Il segretario generale della Flaei è cosciente che le sedi classiche delle relazioni industriali non sono in grado di cogliere la complessità dell'operato della *corporation* ENEL e pertanto



auspica un maggiore impegno e responsabilizzazione del fattore lavoro attraverso l'adesione alla *governance* di impresa. Per giungere a questo obiettivo, la sua organizzazione propone di fare leva anche sulla contrattazione aziendale per favorire l'azionariato collettivo dei dipendenti ENEL. Ne sarà valsa la pena se il sindacato avrà, al termine del processo, acquisito voce già alla fonte della *governance* di impresa, ovvero l'assemblea dei soci. Gli strumenti finanziari di gestione del rischio diventano un problema tecnico. La FLAEI pone il problema dell'impatto delle grandi *utilities* nella vita dei cittadini e vede in una nuova *governance* una strategia per conservare il mercato al servizio della collettività.

In Francia, la questione della struttura della retribuzione è fortemente sentita. L'incentivazione del risparmio forzato sul reddito da lavoro ha spinto le imprese a definire il concetto di retribuzione globale. Con tale approccio le imprese fissano il tetto del costo del lavoro che sono disposte a sopportare e negoziano la composizione delle voci che compongono il montante.

In tal modo, le diverse forme di risparmio incentivato dei dipendenti entrano in concorrenza con la remunerazione e rendono concreto il rischio di surrogare la prestazione monetaria con elementi dal valore aleatorio, quali azioni o altri titoli finanziari. Il risultato è che in Francia, la gestione del rischio del risparmio nel quadro del reddito da lavoro sia dominante rispetto all'attenzione dei riflessi dell'azionariato sulla *governance* di impresa. Questo, forse, offre un indizio del perché nel paese a più lunga tradizione di partecipazione finanziaria il legame tra azionariato e *governance* di impresa sia ancora poco esplorato.

Per quanto attiene la destinazione del risparmio, le imprese possono chiedere ai propri lavoratori di impegnare il proprio risparmio (anche pensionistico) in azioni dell'impresa. Qui l'esposizione al rischio nella pratica va ben valutata. I programmi di azionariato prevedono benefici iniziali sostenuti che rendono l'investimento azionario nella propria impresa molto vantaggioso in partenza, riducendo il rischio di perdita del capitale investito e prelevato dal patrimonio del lavoratore (ad esempio per ogni azione acquistata dal lavoratore due azioni sono versate dall'impresa).

In Francia le organizzazioni sindacali hanno creato un Comitato intersindacale per il risparmio salariale CIES (*Comité Intersyndical de l'Épargne Salariale*) (cui partecipano CFDT, CGC-CFE, CFIC e CGT) che agisce nell'ambito della negoziazione collettiva obbligatoria relativa al risparmio sindacale. L'obiettivo del comitato è di proporre strumenti per il risparmio salariale, favorire una normativa quanto più favorevole ai lavoratori, indirizzare il governo di impresa in direzione della responsabilità sociale. Benché al centro delle preoccupazioni dei sindacati francesi vi sia l'aspetto finanziario della vicenda, esse non possono trascurare il fatto che la proprietà azionaria innesca la *governance* di impresa e questo pone il sindacato nella condizione di offrire valori di riferimento al governo di impresa al di fuori dei canali tradizionali delle relazioni industriali.

Diverso il caso per le situazioni di crisi dove l'acquisto di azioni da parte dei lavoratori può assumere il carattere straordinario di salvaguardia del posto di lavoro. In questo caso il rischio è per sua natura alto ma privo di fattore comparativo in quanto il posto di lavoro ed il reddito da lavoro è già compromesso. In questo caso la propensione al rischio del lavoratore sale fino a tramutarsi in vera e propria propensione imprenditoriale nei casi di buy-out dei lavoratori (ciò vale in particolare nelle piccole e medie imprese). *"It was a crisis situation, connected to workers'sacrifice, that created an opportunity"* è la considerazione a margine



dei casi Eircom e AirLingus.

Nelle piccole e medie imprese di proprietà dei dipendenti, il rischio dell'investimento coincide totalmente con il rischio di impresa. Tale rischio però si può trattare attraverso due strumenti, come ci insegna l'esperienza spagnola.

Il sistema giuridico spagnolo non consente di superare del tutto il problema della liquidabilità dell'investimento. Gli accorgimenti legali che attengono al capitale possono però contenere il rischio: ci sembra significativo richiamare l'obbligo di riserva speciale a tutela del capitale investito dal lavoratore e l'introduzione di tipologie di azioni o di quote di capitale che favoriscono il trasferimento della proprietà tra i lavoratori.

Una soluzione è stata trovata nell'esperienza della Tullis Russell. Tutti i dipendenti, dopo aver lavorato in azienda per un anno, ricevono azioni gratuite, per le quali ogni anno vi è un profitto. Dopo 5 anni, i dipendenti possono liberamente vendere le proprie azioni, a condizione che vi sia sufficiente denaro disponibile da parte del fondo per comprarle. La proprietà è reale: può essere convertita in capitale liquido quando un dipendente ha bisogno di denaro. Ci sono restrizioni su quante azioni le persone possano vendere, e di fatto i dipendenti hanno la priorità più bassa – nel corso degli anni, le quote di coloro che sono andati in pensione o hanno lasciato l'azienda sono state acquistate, ma spesso nessuna proveniva dai dipendenti ancora in attività. Questo è accettato come elemento ben noto perché l'organo eletto fa le regole, in accordo con il consiglio.

Uscire dalla Borsa non è stato un problema per Eircom né per il suo ESOT.

Con un approccio pragmatico, si può quindi verificare che la questione dell'eccessiva esposizione al rischio per il lavoratore pur reale possa essere gestita fino a ridurla ad una quota di rischio del tutto accettabile (come accade nei casi da noi studiati). E' necessario però avere in mente con chiarezza quali sono gli elementi del piano di azionariato capaci di abbattere questo rischio ed aprire, invece, il percorso alle opportunità.

### **Azionista vs proprietario**

A volte i dipendenti devono essere preparati alla proprietà. Può essere parte di una strategia sindacale o, al contrario, i sindacati possono arrivare dopo.

Può accadere che degli uomini carismatici illuminati decidano di cambiare la cultura aziendale e diventare essi stessi una guida per l'innovazione.

Quando Jan Wallander ha deciso di invertire l'andamento non soddisfacente della propria attività, ha progettato un sistema di ripartizione degli utili che avrebbe avuto l'effetto di rendere i dipendenti co-proprietari della propria banca. Era perfettamente consapevole del fatto che non fosse stato fatto abbastanza per raggiungere l'obiettivo. L'Azionariato dei dipendenti è stato parte del piano che avrebbe portato Handelsbanken tra le banche più competitive in Svezia.

Quando la famiglia proprietaria di Tullis Russell ha deciso di porre un termine al proprio impegno in Tullis Russell, ha sentito la necessità di proteggere i propri dipendenti.



L'impegno ideologico dietro questa decisione ha portato (più di altri fattori che conducono alla partecipazione finanziaria dei lavoratori, come la privatizzazione, i problemi o l'avvio di nuove società) al coinvolgimento di una serie di soggetti, come ad esempio i proprietari, i proprietari / managers, proprietari / dirigenti / dipendenti, lavoratori / manager e dipendenti.

Nel caso Kardermir, vi era un desiderio generalizzato di salvare la fabbrica su cui poggiava il benessere di tutta la regione. Diversi attori, provenienti dalle camere di commercio di diversi gruppi di stakeholders, si erano fatti avanti. La grande determinazione dei dipendenti è prevalsa e ha permesso loro di conquistare il controllo della fabbrica.

Anche se lontana nel tempo, la decisione di rendere i dipendenti Isbank proprietari della banca appartiene ad un solo uomo Mustafa Kemal.

In base a quanto emerso nei nostri casi, c'è un fattore culturale, che collega l'azionariato dei dipendenti e la corporate governance.

Dovremmo quindi porre a noi stessi il seguente quesito. Cosa manca all'azionista per diventare proprietario?

L'*holder* (il portatore) è il detentore di un titolo patrimoniale. Compie un investimento il cui risultato, nella sua logica, è determinato dall'andamento del mercato.

Se il lavoratore azionista agisce nella sua individualità la sua condizione è quella del piccolo azionista. Per quest'ultimo la strategia di investimento si riduce a due opzioni: detenere il titolo o venderlo e la scelta tra le due è dettata da considerazioni economiche di tipo patrimoniale ovvero la possibilità di essere più o meno ricco conservando o rinunciando alla proprietà

L'*owner* (il proprietario) è un *holder* meno fatalista. Ha acquisito consapevolezza che il successo del suo investimento non è dato dalla cabala del mercato

Egli acquista coscienza che la forza del suo investimento deriva dalla forza economica dell'impresa di cui è co-proprietario e della sua gestione; egli sa che il primo passaggio di un processo decisionale complesso risiede laddove si esprime la proprietà. Più che al listino borsistico l'*owner* è attento ai prospetti informativi aziendali.

L'*owner* ha così compiuto un'assunzione di responsabilità. Si tratta di una maturazione che lo spinge a valorizzare il proprio investimento con il contributo della propria persona, del proprio impegno.

L'elemento patrimoniale che attiene alla proprietà del titolo non è, dunque, sufficiente al portatore del titolo per definirsi un (co)proprietario.

Perché un *holder* si possa ascrivere alla categoria degli *owner* è necessario che l'implicazione patrimoniale sia accompagnata da due ulteriori caratteristiche. La prima è eterodefinita e riguarda la disposizione dei diritti annessi al titolo patrimoniale. Si tratta in sostanza del diritto di voto in assemblea generale con tutti i suoi corollari. Il legislatore europeo auspica che il prezzo pagato per l'azione sia adeguato al diritto che l'azionista può effettivamente esercitare nel possedere quel titolo. L'uso del condizionale ammette implicitamente che troppo spesso in Europa il portatore di un titolo azionario fa fatica ad esercitare i diritti ad



esso annessi<sup>24</sup>.

Il percorso che separa l'*holder* e l'*owner* ha a che fare con la definizione di diverse classi di azioni e l'accesso a quelle tipologie di titoli che rendono più o meno agevole l'esercizio dei diritti associati alla proprietà (capitale senza voto, capitale con voto proporzionale, capitale con molti voti, ecc.). Ha a che fare con l'accesso ai documenti e ad un'informazione corretta e tempestiva; al diritto di porre quesiti agli amministratori e riceverne risposta motivata; alla facoltà di conferire delega o raccogliere deleghe.

Il funzionamento dell'assemblea generale degli azionisti è, per l'aspirante *owner*, un problema. Attraverso l'azionariato diffuso i lavoratori acquisiscono i diritti di partecipazione alla vita societaria e possiamo supporre che la tecnologia renderà sempre più facile l'esercizio del voto<sup>25</sup>.

Una volta verificata la disposizione all'esercizio del proprio ruolo di proprietario esercitando il voto (esercizio di un diritto) in modo informato e partecipe (esercizio responsabile del diritto), la metamorfosi *holder-owner* non è completa. Infatti, la seconda caratteristica dell'*owner* è la predisposizione del soggetto ad esercitare tali diritti. E questa una è condizione pienamente soggettiva.

Quindi rispetto all'*holder*, l'*owner* raccoglie in se l'elemento patrimoniale, lo status giuridico ed una predisposizione comportamentale.

Ma aver creato le condizioni per un voto informato è ancora condizione insufficiente a fare i lavoratori co-proprietari o soggetto partecipante alla vita di impresa. Nella sua condizione di singolo piccolo azionista, il lavoratore avverte l'irrilevanza della propria partecipazione e questo scoraggia la partecipazione attiva, ovvero l'assunzione di responsabilità.

L'associazionismo dei piccoli azionisti è un modo per rendere più forte la voce del piccolo azionista. Ciò è anche dovuto al fatto che il piccolo azionista potrebbe avere una seria aspettativa di incidere sulla vita aziendale (non essere velleitario) se esercita la sua opzione *voice* con molti altri piccoli azionisti. Perché si scarta l'ipotesi a priori? Prima delle difficoltà burocratiche – che comunque arriverebbero – incide la difficoltà di individuare e organizzare un gruppo di azionisti che abbiano un motivo di associazione ovvero una comunanza di interessi e di obiettivi pienamente condivisi.

Il fatto che piccoli azionisti si riuniscano in associazioni costituisce un modo per rendere più forte la loro voce.

Per i lavoratori azionisti l'associazionismo ha un significato particolare. Per essi l'appartenenza associativa ha un luogo storicamente definito: il sindacato.

Questo fa sì che nei modelli di azionariato che maturano al punto di divenire parte integrante della governance di impresa il sindacato ha un ruolo forte tanto da rendere triangolare il modello gestionale della governance.

<sup>24</sup> Direttiva 2007/36/CE, considerando 3

<sup>25</sup> Le istituzioni europee hanno adottato misure concrete nella direttiva 2007/36 del 11 luglio 2007, relativa all'esercizio di alcuni diritti degli azionisti di società quotate



Con l'eccezione del Regno Unito (Tullis Russell e John Lewis Partnership), i sindacati risultano profondamente radicati e rivestono il ruolo di attori di primo piano nel funzionamento di una società. Essi sono sia i promotori di una cultura della partecipazione sia gli attori forti capaci di affrontare le scelte degli azionisti per cogliere le opportunità. Essi sono la culla delle esperienze partecipative, in primo luogo perché le hanno portate avanti quando erano ancora *in nuce* (nonostante l'adozione di strategie diametralmente opposte, come avviene con l'ENEL e Dexia), oppure perché le hanno supportate.

Vi è un aspetto ricorrente - l'azionariato dei dipendenti che influenza la governance coincide con la forte sindacalizzazione del personale.

È difficile stabilire una relazione causale tra i due elementi. Tuttavia, sembra chiaro che la coincidenza dei due fenomeni mostri come, alla fine, la base partecipativa sindacale coincida con quella all'organismo che associa i dipendenti azionisti.

Ciò significa che la vita sindacale ha una diretta influenza sul comportamento dell'organismo che rappresenta i lavoratori (associazioni, fondazioni, fondi pensione, ESOP e così via).

## Ownership e volontarietà

L'associazionismo, quella espressione piena dell'essere *owner*, ha un ulteriore risvolto ed interessa il concetto di volontarietà.

Maturare una responsabilità vuol dire farsi carico fino in fondo della propria scelta di essere azionista. Questa scelta può essere invogliata, aiutata o forzata ma sicuramente volontaria.

L'elemento associativo diventa un passaggio fondamentale della metamorfosi dell'*holder*. Una volta divenuto *owner*, esso è il soggetto di una collettività. Non va quindi sottovalutata la predisposizione individuale del lavoratore verso l'azionariato e la conquista della consapevolezza di essere parte di una comunità organizzata con un fine sociale; che il raggiungimento del fine sociale passa anche attraverso la continuità della sua partecipazione alla vita collettiva.

L'ente collettivo acquisirà un fine autonomo e indipendente che valorizza la scelta di appartenenza ma rende quel fine indipendente dalla volontà del singolo. Ma non se ne determina la piena emancipazione. L'ente collettivo ha bisogno dell'adesione individuale per non vedere svuotata la propria forza e con essa le prerogative ed il ruolo. È un gioco valoriale circolare perché l'associazionismo è una scelta individuale e responsabile ovvero *volontaria*, ma lo status associativo impone una responsabilità verso la collettività che si traduce in obblighi di permanenza ovvero *condiziona la volontarietà*.

In Handelsbanken la partecipazione ad Oktogonen non è obbligatoria ma è una componente intrinseca allo stato di dipendente della banca. A domanda opportuna tutti gli intervistati rispondono: perché il dipendente dovrebbe scegliere di non aderire?

In JLP, la partnership è essenzialmente condizione intrinseca del rapporto di lavoro.

In BPM, l'acquisto di azioni e l'adesione alla associazione Amici della BPM non necessita di campagne di proselitismo, semmai sono sufficienti momenti informativi che rendono



evidente il ruolo dei lavoratori nel governo della banca per convincere più del 90% dei lavoratori di BPM ad aderire all'azionariato collettivo.

La prospettiva di successo dell'azionariato collettivo è elemento discriminante per attivare il processo associativo e per tenerlo in vita. Se l'avvio è determinato da un uomo illuminato (Wallander, Ataturk, Mr. Erdal) o da un evento traumatico (crisi aziendale come in AirLingus, Eircom e Kardemir, transizione ad economia di mercato come nei casi ungheresi, necessaria formazione di imprenditoria domestica il cui esempio lampante sono le imprese SLL e SAL associate alla CONFESAL) la sua continuità dipende dalla azione promozionale sostenuta da soggetti collettivi come il sindacato (è la condizione che accomuna i casi studiati in Italia, Svezia, Turchia, Irlanda) oppure associazioni imprenditoriali (CONFESAL) che si fanno detentori e promotori dello spirito originario. Solo in Francia, il potere pubblico impone tramite la legge la forza risolutiva per affermare l'azionariato dei dipendenti.

In molti dei casi studiati, i nuovi assunti non dispongono di una scelta rispetto al coinvolgimento nella proprietà con tutto ciò che ne consegue in termini di coinvolgimento nella governance. Essa è ormai parte della cultura del complesso organizzativo in cui sono inseriti.

### **Proprietà collettiva e buona governance. La questione della responsabilità (cluster 2 bis e 2 ter)**

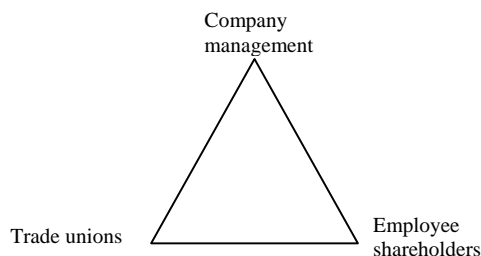
In alcuni casi i lavoratori esercitano il controllo o una influenza rilevante avendo quote minoritarie di capitale: in Handelsbanken il 10% ed in BPM circa il 2% in IsBank il 42%, 15% in Airlingus e 35% in Eircom. In altri casi essi detengono il 100% del capitale o il diritto di voto in Tullis Russel e John Lewis Partnership. Quote di minoranza altre volte possono portare a forme di partecipazione dei dipendenti negli organismi amministrativi dell'impresa (il 5% in Dexia). In altre la quota rappresentata dalle organizzazioni dei lavoratori azionisti non è sufficiente ad ottenere alcun ruolo nella governance (es. ENEL).

L'evidenza empirica ci suggerisce che l'azionariato non potrebbe imporsi come scelta strategica dei dipendenti in competizione con investitori istituzionali. Esige regole che privilegiano la proprietà dei lavoratori su altri pretendenti.

Queste non sono regole imposte ma sono generalmente frutto di scelte statutarie. Si tratta di forme di alterazione della proporzionalità nel controllo societario che però derivano dalla autonoma scelta societaria evidente e trasparente. L'azionista lavoratore può essere privilegiato in vari modi: destinatario di nuove emissioni, creazione di piani di *profit-sharing* per alimentare la proprietà azionaria dei lavoratori, limiti all'accumulo di capitale validi per soggetti esterni alla governance.

Quando questo vantaggio non è offerto, come capita in ENEL, sono poche le speranze di giungere a successo.

Nei casi analizzati, la ripartizione della corporate governance in una società con azionisti dipendenti può essere illustrata da una relazione triangolare che mette al centro la gestione dell'azienda, dei soci lavoratori e dei sindacati.



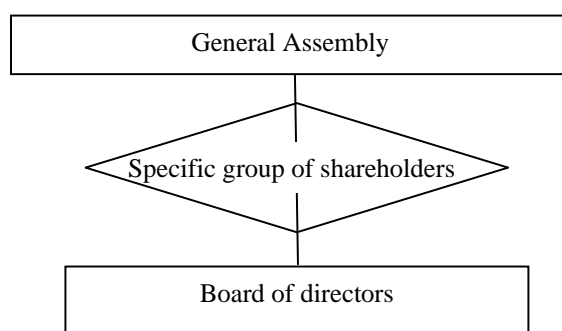
Tale ripartizione si applica a tutti i casi studiati, con l'eccezione del Regno Unito (Tullis Russell e John Lewis Partnership). È ancora in fase potenziale nel caso di DEXIA ed ENEL e, in particolare, nell'esperienza francese. Non sembra essere un modello applicabile alle piccole e medie imprese.

In Francia, il superamento della soglia del 3% della holding di azioni societarie da parte dei dipendenti imporrebbe la nomina di almeno un amministratore da parte degli azionisti dipendenti. In effetti, la tendenza è quella di riprodurre un modello triangolare di governance.

Esercitare questo diritto implicherebbe un meccanismo partecipativo che metterebbe i lavoratori in grado di accordarsi su un nome o una serie di nomi da inserire nel team di gestione aziendale. Laddove ciò non fosse possibile, il diritto potrebbe essere esercitato da un fondo di risparmio dei lavoratori dipendenti chiamato *Fond Commun de Placement d'Entreprise* che detiene quote di partecipazione in tale società. Di solito sulla base di un'origine contrattuale, questi fondi godono di una gestione democratica nella quale i lavoratori che partecipano sono rappresentati nell'organo amministrativo dai propri sindacati.

È interessante vedere come nei nostri casi, in alcuni punti del processo di governance, i giocatori (i principali gruppi di azionisti) sentano la necessità di introdurre forme di democratizzazione, al fine di porre gli azionisti in una posizione egualitaria, a prescindere dalla quantità di azioni che controllano.

A tale scopo, in alcuni casi si crea un diaframma tra gli azionisti e il consiglio di amministrazione.



E' il caso del *Nomination Committee* (Commissione di nomina) in Handelsbanken o del *Share Council* (Consiglio degli azionisti) in Tullis Russell, *the Central representation Council* (Il Consiglio centrale di rappresentanza) in Aerlingus. Essi svolgono ruoli ed esprimono competenze molto diverse, ma è emerso che tali organismi decidono sulla base del consenso. Ciò che essi hanno in comune è l'idea che il peso delle azioni di ciascun azionista perda di rilevanza. Solo in BPM, il voto capitaro diventa il metodo dominante di governance (regime cooperativo). Resta, per contro, molto difficile trarre conclusioni comuni su come gli azionisti siano rappresentati in seno al comitato ed ai gruppi derivanti dal consiglio di amministrazione.

L'esistenza di un *trust* o di un ente (associazioni di azionisti, fondi pensione e simili) che detengono collettivamente quote proprie dei lavoratori può restringere la gamma degli eventi riguardanti le ristrutturazioni e la mobilità.<sup>26</sup>

Eventi come questi sono spesso indesiderati da parte dei dipendenti azionisti. Normalmente, il governo societario è il risultato di un fragile equilibrio di elementi, comprese le legislazioni nazionali, i codici e le pratiche che sarebbe difficile riprodurre in ambienti diversi. Inoltre, il territorio dell'Unione europea non è uniforme, in particolare per quanto riguarda le relazioni industriali e di corporate governance. In termini generali si può supporre che il gruppo dominante di proprietari difficilmente accetti di spostare il controllo della società, qualora ciò implichi una diluizione del potere.

Ciò è evidente in tutti i casi in cui la partecipazione azionaria dei dipendenti è seguita ad una privatizzazione ed i dipendenti hanno posto fine ad una serie di tentativi di acquisizioni ostili o speculative (Eircom ne è un esempio).

Nel caso specifico dell'azionariato dei dipendenti, abbiamo visto che le aziende sviluppano specifiche culture aziendali che sono (anche nei grandi gruppi) ben radicate nel territorio in cui operano. Esse mostrano anche di saper proporre comportamenti socialmente avanzati nella conduzione del *business*.

Mobilità implica, perciò, un cambiamento nella natura del business: quando la mobilità implica uno snaturamento del governo societario il cambiamento può diventare una sfida dai risvolti troppo incerti ed un rischio troppo alto. (un chiaro esempio di questo tipo è rappresentato da Tullis Russell, Handelsbanken, BPM) .

Con riferimento ai nostri casi, possiamo affermare che l'azionariato dei dipendenti diventa un fattore di resistenza alla mobilità, non necessariamente perché i dipendenti sono riluttanti al cambiamento, ma semplicemente perché la sostenibilità dell'azienda è messa in gioco. Naturalmente, questo è vero solo quando il cambiamento è in grado di modificare l'assetto della proprietà e di indurre distorsioni nella cultura aziendale. BPM è un caso emblematico.

A volte, le ristrutturazioni ed i cambiamenti sono un'opzione da prendere in considerazione

<sup>26</sup> Qui ci si riferisce alla gamma di eventi sottolineato nella Carta VI del Report of High Level Group of Company Law Experts, cit. In poche parole, il gruppo di esperti descrive i vari tipi di operazioni societarie come il cambiamento della sede aziendale o di domicilio, le fusioni, l'acquisizione delle società controllate, eventi che riguardano il capitale sociale.

quando le società affrontano situazioni difficili, anche se di proprietà dei lavoratori. Qui, il senso di responsabilità entra in gioco. I dipendenti ed i loro rappresentanti devono accettare il cambiamento e la riorganizzazione anche nel caso in cui comporti costi per la forza lavoro.

Ciò che abbiamo imparato dai nostri casi è che i dipendenti non sono proprietari "ostinati". Quando l'azienda (diciamo, il business) mostra evidenti carenze ed i dipendenti non sono in grado di mettere in atto cambiamenti, essi possono decidere di fare un passo indietro e porre fine la loro proprietà. Ciò dovrebbe anche giustificare il fatto che i casi che si mantengono in vita sono normalmente quelli di successo. Precedenti studi hanno mostrato che i piani di azionariato dei dipendenti sono stati innescati da parte delle imprese per far fronte a situazioni difficili, ma che non sono durati a lungo una volta passata la crisi.<sup>27</sup> Ciò è supportato dal parere diffuso che la strategia di "uscita" (*exit strategy*) sia l'atteggiamento naturale dei dipendenti (vedi il caso Kardemir, ma anche in AerLingus l'esperienza sembra essere continuamente in discussione).

Come accennato, il passaggio dall'essere azionista a diventare proprietario è un lungo processo di carattere culturale che svanisce in fretta. Possiamo presumere che il reiterato concetto di responsabilità richiami l'idea che i dipendenti siano abbastanza consapevoli della società per la quale lavorano e che in secondo luogo, essi sappiano optare per una strategia d'uscita, piuttosto che condannare consapevolmente la loro società ed i loro posti di lavoro.

Per riassumere:

- Gruppi dominanti di azionisti non accettano di modificare la combinazione dei fattori che hanno determinato la loro posizione dominante
- Promuovere un impegno diretto degli *stakeholder* nella proprietà dell'azienda ha l'effetto diretto di allargarne la composizione e l'effetto secondario di indurre un profilo di rischio più basso nella corporate governance (questo caso è ben rappresentato nelle tre banche)
- Si può affermare che quando un dipendente -proprietario guadagna spazio nella corporate governance, l'attività è ben radicata nel territorio e meno propensa ad utilizzare la "mobilità" per motivi speculativi o per cercare manodopera a basso costo
- La responsabilità diventa un concetto a due sensi al quale sia l'azienda che il suo management devono attenersi.

## **Responsabilità e controllo. Nuova cultura aziendale per manager e sindacati**

Le dinamiche relazionali di questo triangolo sono al di fuori del quadro tradizionale e formale del dialogo sociale. Nelle aziende studiate, abbiamo visto che le parti interessate hanno scelto di basare le loro relazioni sull'equilibrio di regole indipendenti e di pratiche rese forti dalla loro storia. Questo perché la storia le ha rese parte della cultura organizzativa.

<sup>27</sup> Questi aspetti sono già stati analizzati da Sindnova nella sua pubblicazione "I lavoratori e capitale sociale in Europa", Quaderni Sindnova n.18, Edizioni Lavoro, Roma, 2001



Ogni caso è un'esperienza estremamente unica. Così come per la struttura triangolare del rapporto, ciò che hanno in comune è un insistente riferimento al concetto di "responsabilità".

Un management, il cui azionista di riferimento è il lavoro organizzato, deve avere precise connotazioni culturali. In questo tipo di società, il management deve dialogare con i proprietari, che sono diversi da quelli che tradizionalmente operano sui mercati finanziari. Questi sono i proprietari, che condividono il destino della società, sono costantemente presenti nei luoghi di lavoro e sono particolarmente invasivi. Inoltre, i dipendenti-proprietari valutano la gestione sulla base di parametri che non sono ortodossi rispetto alla tradizionale cultura finanziaria. L'attenzione alla remunerazione del capitale e alla creazione di profitti esiste, ma le prestazioni della società sono valutate insieme ad altre variabili, quali la sostenibilità e la socialità del lavoro, il consolidamento di una cultura aziendale e l'ottimizzazione dei rapporti con i dipendenti, clienti / utenti ed il territorio.

Pertanto, insieme ad altri elementi fondamentali di buona governance, la formazione del management è un aspetto cruciale per la sua sostenibilità. Un bagaglio culturale ortodosso del management, acquisito attraverso titoli di studio, formazione manageriale ed esperienze in diverse società, raramente soddisfa le esigenze di queste aziende. È per questo che il management è spesso costituito all'interno dell'unità aziendale o selezionato direttamente dal territorio su cui opera la società (alcuni esempi: Handelsbanken seleziona il top management nell'ambito del proprio staff, BPM trova i suoi amministratori tra i professionisti più qualificati presenti a Milano, Kardermir ha co-fondato un'università).

Il dipendente azionista sembra essere più rassicurato dalla competenza dei dirigenti d'azienda, dalla loro aderenza al modello culturale della società e dalla loro capacità di garantire che le prestazioni aziendali mantengano un livello elevato. Per quanto importanti, gli stipendi versati al management, che sono generalmente affidati ad una commissione speciale del Consiglio di Amministrazione, non vengono mai contestati da parte degli azionisti dipendenti.

La responsabilità è una sfida anche per i sindacati.

Una tipica obiezione espressa da coloro che rappresentano il management aziendale è che i sindacati, per loro stessa natura ed in particolare in Europa, sono sovra-aziendali e generalmente sindacati di categoria, incaricati di rappresentare gli interessi dei lavoratori al di là della dimensione dell'azienda.

Il conflitto di interessi è qui espresso correttamente. Il sindacato azionista continua a valutare il consolidamento di un settore di produzione o di un territorio. L'azienda non è che una frazione del suo campo di interesse. Inoltre, la gestione sindacale costruisce relazioni professionali con i concorrenti diretti ed ha accesso a informazioni potenzialmente sensibili.

Per questo motivo, alcuni attori aziendali istintivamente considerano i sindacati in conflitto con la posizione degli azionisti dominanti in una singola azienda (un parere smentito dal paragrafo precedente).

Tanto meno le regole del gioco sono formalizzate, quanto più il successo della *governance* dipenderà dal livello di responsabilità che un sindacato riesce ad esprimere. Quando le regole di governance sono informali, ci sono maggiori rischi di deviare da pratiche corrette.



È in gioco il buon andamento dell'azienda e non, come molti hanno ritenuto, l'efficacia della funzione negoziale del sindacato. L'esito più probabile di tale discorso sarebbe stata la fine dell'esperienza della partecipazione, piuttosto che un minor livello di remunerazione del lavoro.

Una giusta soluzione potrebbe essere questa. Il sindacato aziendale domina l'organo dei dipendenti azionisti. Le decisioni degli azionisti dipendenti sono prese nell'interesse esclusivo della società. Attraverso meccanismi di partecipazione sindacale, i dipendenti-soci-azionisti vanno oltre i propri interessi nel sindacato nazionale. Le procedure statutarie democratiche operano e mediano gli interessi all'interno dell'organizzazione. Tutto bene, finora.

Il problema sorge quando, a causa della importanza di una particolare realtà aziendale, a livello nazionale ci si interessa delle questioni riguardanti questa società specifica. Spesso l'importanza empirica delle imprese, come BPM, HB, Isbank ed i casi irlandese, mette in evidenza una forte influenza a livello nazionale, talvolta anche a livello federale, per quanto riguarda le sorti della società con azionisti dipendenti.

I funzionari sindacali che operano nelle associazioni dei dipendenti azionisti devono essere indipendenti dai leader sindacali che rappresentano il settore o gli interessi sovra-aziendali.

Alcuni piccoli stratagemmi formali possono risolvere il problema. Per esempio, la gestione degli organismi che rappresentano gli azionisti dipendenti (che esprimono la volontà degli azionisti nel Shareholders 'Meeting) deve essere indipendente dalla gestione a livello nazionale.

Secondo i protagonisti dei casi analizzati, la fiducia può essere costruita solo attraverso il lavoro quotidiano e la reale indipendenza del sindacato a livello locale da quello a livello nazionale, in particolare nelle scelte che riguardano la composizione e la strategia dell'organismo che rappresenta gli azionisti dipendenti. In questo caso, la forma più efficace di controllo è la base partecipativa che è fortemente coinvolta e ben informata. I dipendenti, soprattutto se sono azionisti, si concentrano giustamente sul successo della propria azienda e non tollerano distrazioni o deviazioni da parte di chi prende le decisioni, siano essi dirigenti o proprietari o siano essi indipendenti o espressione dei lavoratori stessi.

## **Il controllo dei dipendenti nelle PMI**

Le piccole e medie imprese sono le più numerose in Europa ed in molti paesi esse rappresentano più della metà di tutta l'economia. In Francia, il 46% dei lavoratori sono impiegati in imprese con meno di 50 dipendenti. Citiamo la Francia in quanto la strategia francese sull'azionariato dei lavoratori mira apertamente a diffondere la partecipazione finanziaria dei lavoratori nelle PMI.

Nelle PMI, l'azionariato dei dipendenti incontra il concetto di imprenditorialità. Ma le organizzazioni sindacali francesi sono per lo più concentrate sulla diversificazione degli investimenti e non riescono a vedere come i dipendenti potrebbero essere protetti contro il rischio di perdere il loro capitale ed i loro risparmi. Vedono il modello cooperativo il più adatto per far divenire i dipendenti proprietari dell'impresa.





In qualche modo, in Francia, le parti sociali non riescono a vedere la partecipazione finanziaria dei lavoratori nelle PMI come una possibilità strategica in società a responsabilità limitata.

In altri casi in Europa, la situazione è diversa.

Tutti gli ESOP in Ungheria sono stabiliti in piccole e medie imprese (con meno di 250 dipendenti, tranne per le Ferrovie che hanno di più: 400)

Il successo della Herend, la fabbrica di porcellana, è stato il primo caso. Altri casi di successo sono: UVATERV la società di costruzioni; MAV Bombardier ferrovie, SOLVENT, società commerciale nell'industria della carne.

Herend è stato un laboratorio per il modello di partecipazione finanziaria dei lavoratori. È stato il luogo in cui l'idea è nata e resta ancora uno straordinario esempio. Uno dei motivi dietro la scelta di coinvolgere i dipendenti al capitale aziendale era che il potenziale della società si basava sulle competenze e capacità delle persone e non sulle attrezzature tecniche. L'altro motivo era che la società aveva registrato risultati positivi per un decennio. C'erano molti potenziali acquirenti ed è per questo che quando i sindacati, sia a livello locale e nazionale, avevano mostrato l'intenzione di avviare una azione collettiva, il sostegno politico improvvisamente era emerso. A quel tempo tutti i 1600 dipendenti erano stati lieti di partecipare al buy-out. Nel 1992, quando l'ESOP era iniziato, in Ungheria vi erano circa 300 ESOP ed i membri dell'associazione di HEA erano 104. Oggi, i membri sono 32 e gli ESOP sono 52. Ci sono diverse ragioni dietro a questo: la concentrazione del capitale nelle mani di manager o investitori esterni, la riduzione del numero degli ESOP a causa della struttura non collettiva di questi ESOP che permettono ai singoli dipendenti di svendere le quote; fine del business. Molti considerano questa esperienza alla fine.

Dal caso ungherese abbiamo appreso che l'azionariato dei dipendenti può contribuire a cambiare le PMI in particolare in operazioni ad alta intensità di manodopera che necessitano di forza lavoro qualificata.

Ma abbiamo anche imparato che la ristrutturazione delle imprese è una spiegazione troppo parziale per rendere duraturo l'azionariato dei dipendenti. Senza un consenso politico più ampio, tali esperienze lentamente svaniscono. La partecipazione finanziaria dei lavoratori nelle PMI ha bisogno di sostegno economico e giuridico.

Ciò che è rilevante nel caso dell'esperienza spagnola è che tutti i dipendenti della SAL e della SLL (società di proprietà dei dipendenti) fanno parte della governance aziendale grazie allo spirito dell'azienda e alla normativa che ne disciplina le attività.

La legislazione interviene in diverse parti della vita aziendale: come per il diritto di acquisizione preferenziale, diritti di prelazione in caso di aumento di capitale, fondi di riserva che non possono essere ripartiti e che consentono agli azionisti di aderire e di lasciare, le restrizioni sul numero di non-azionisti dipendenti, le restrizioni su quante quote aziendali possano essere detenute da soggetti non dipendenti e da parte degli azionisti valutati singolarmente, ecc

Tutto ciò dà alla governance aziendale una specifica identità. La legge impone i seguenti vincoli per la governance aziendale (elementi che influenzano fortemente la struttura e il comportamento della proprietà e della gestione):



- La maggioranza del capitale sociale dovrebbe essere di proprietà degli azionisti dipendenti nel loro insieme, che personalmente e direttamente rendono servizio a pagamento all'interno della società e che sono vincolati da contratti a lungo termine per un periodo indeterminato.
- Stabilire un limite alla quantità massima che ogni socio può possedere, normalmente il 33%.
- L'esistenza di due tipi di azioni o di partecipazione a seconda se i proprietari sono o meno dipendenti dell'azienda;
- Privilegi nell'acquisizione e per il trasferimento delle azioni dei lavoratori o quote di capitale;
- Creazione di un fondo speciale di riserva allo scopo di ottenere profitto in caso di eventuali perdite.

Questi sono tutti punti chiave che, insieme ai benefici fiscali, contribuiscono a promuovere e sviluppare questo tipo di società.

Le aziende devono soddisfare le condizioni di cui sopra per mantenere il loro status di dipendenti proprietari. Perdendo il proprio ruolo, possono essere costretti a rimborsare tutti i vantaggi fiscali ricevuti.

Per questo, i manager si impegnano a preservare e mantenere tutte le condizioni che danno loro la possibilità di beneficiare di questo specifico status giuridico.

La Lettonia e la Croazia sono piccoli paesi, con una economia debole. La partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti è ancora uno strumento inesplorato. Le parti sociali percepiscono la sua rilevanza anche in un sistema di produzione in cui il capitale interno è presente soprattutto nelle PMI.

La nozione di partecipazione finanziaria è nuova per la Lettonia, ed ha cominciato a diffondersi dopo il rapporto PEPPER. Nel 2007 la parti sociali in seno alla commissione tripartita hanno introdotto l'idea della partecipazione finanziaria dei dipendenti (EFP). È stato istituito un gruppo di lavoro e a questo scopo, sono state introdotte alcune modifiche al sistema fiscale per incoraggiare la partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti. Ma le misure previste non sono state sufficienti. Accanto alla fiscalità, che è l'ostacolo principale, vi è il limite della comprensione del sistema e della strategia a lungo termine nelle imprese.

In Lettonia, le condizioni per promuovere l'EFP nella condizione attuale sono: il tasso di imposta sui profitti, che è inferiore al tasso di imposta sul reddito delle persone fisiche, le plusvalenze non sono tassate; l'esigenza di ridurre la spesa pubblica (possibile campo di applicazione dell' EFP), in condizioni di basse retribuzioni ed inflazione crescente - necessità di promuovere i lavoratori dal punto di vista finanziario con provvedimenti salariali.

Condizioni che, dall'altra parte, ostacolano l'attuazione dell' EFP in Lettonia, possono essere lette nei seguenti aspetti:

- 1) La normativa vigente, che non è sufficiente per promuovere l'EFP. In realtà non esiste alcuna normativa che si rivolge specificamente all'EFP. Le leggi che consentono forme di EFP si riferiscono unicamente alla partecipazione azionaria dei dipendenti;
- 2) la condizione delle entrate del bilancio dello Stato, che impegna il governo in decisioni economiche in tempi brevi per incrementare le entrate;



Tuttavia vi sono anche aspetti che si riferiscono alle imprese e ai lavoratori che ostacolano l'attuazione della partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti, sebbene i datori di lavoro e le organizzazioni sindacali abbiano un atteggiamento positivo. In Latvia, la Tehnika è stata studiata come paradigma dell'azionariato dei dipendenti. Quest'ultimo trova spazio nella fase di affermazione dell'impresa sul mercato ma, una volta stabilizzato il business, l'azionariato dei dipendenti sembra perdere la sua ragione d'essere e svanisce.

Insegnamenti da trarre:

La partecipazione azionaria dei dipendenti nelle PMI è possibile. Tecnicismi finanziari non rappresentano un ostacolo per i regimi di proprietà sostenibile.

Da un lato esso può aiutare le imprese a superare i momenti difficili, ma ha bisogno di un regime giuridico e fiscale favorevole per durare.

La promozione della partecipazione azionaria dei dipendenti nelle PMI può essere più efficace se abbinata con gli obiettivi sociali (promuovere l'imprenditorialità locale, aiutare il reddito e l'occupazione delle categorie svantaggiate, sostenere le piccole imprese sulla base di risorse umane altamente qualificate, ecc)

Le PMI hanno bisogno di un supporto istituzionale globale per rendere l'azionariato dei dipendenti stabile e sostenibile. Tale sostegno istituzionale dovrebbe essere una combinazione di misure giuridiche, regimi fiscali e politiche positive.

La questione dei regimi fiscali solleva due ordini di problemi:

- i vantaggi fiscali per i dipendenti spesso sfociano in aiuti alle imprese. I regimi fiscali possono risultare incompatibili con la normativa UE in materia di aiuti di Stato
- I paesi con meno risorse non possono permettersi una promozione degli strumenti PEPPER basata su vantaggi fiscali.

In termini di governance,

- Le imprese di proprietà dei dipendenti dovrebbero essere guidate da manager e non dai dipendenti azionisti
- Il modello triangolare della governance non è applicabile e i sindacati si asterranno da avere un ruolo nella governance.
- Rinnovare la composizione della proprietà (sostituendo gli ex dipendenti, con nuovi elementi) è un fattore di successo per l'azienda
- I diritti sindacali saranno garantiti e la contrattazione collettiva sarà presente (al contrario della media delle aziende della stessa dimensione).

## **PARTE TERZA**

# **CONCLUSIONI**



## Alcune riflessioni finali

L'indagine condotta da Sindnova muove da una rilevazione empirica volta a preparare il terreno ad una valutazione più generale sulle pratiche di governo di impresa dominate o fortemente influenzate dai dipendenti.

Abbiamo concentrato la nostra attenzione sulla proprietà delle imprese ed abbiamo fatto emergere gli effetti della compartecipazione al capitale di rischio dei dipendenti sulla cultura e sulla governance di impresa.

Rispetto a forme più tradizionali di coinvolgimento dei lavoratori, come conosciute nel modello sociale europeo, abbiamo rilevato una prevalenza di autonomia e responsabilità. I meccanismi di governo, in cui i lavoratori si ritagliano un ruolo, non sono costretti in ambiti eterodefiniti ma si avvalgono di regole liberamente scelte dagli attori protagonisti della vicenda societaria.

Rispettosi dell'ordinamento societario, delle regole della buona *governance* e dei vincoli imposti dalla cultura e dal territorio, i soci determinano la modalità della loro collaborazione avendo in mente il successo del loro business.

L'azionariato dei dipendenti non implica necessariamente la conquista dell'impresa ma il desiderio dei dipendenti di avere voce (ed assumersi una responsabilità) nella proprietà per avviare un'interlocazione con i capitalisti. In Handelsbanken, Dexia, IsBank, BPM, Eircom, Aerlingus, Kardemir, Total i dipendenti azionisti (e spesso gli stessi sindacati) condividono la proprietà con altri gruppi di azionisti. Non vi è l'ambizione di sostituirsi al capitale ma di conquistare un ruolo lì dove il processo decisionale ha inizio e dove è in gioco il supremo interesse dell'impresa e dei suoi dipendenti

Laddove ciò accada, una nuova *partnership* legherà lavoro e capitale e grazie al solidificarsi della coesione interna, l'azienda sarà più competitiva e i lavoratori maggiormente curati. Questa posizione di principio è stata resa operativa da Jan Wallander ex amministratore delegato della Handelsbanken, in cui, come abbiamo visto, l'azionariato dei dipendenti è stato uno dei fattori della profonda riorganizzazione degli anni 70.

La CES ha fatto menzione di una rinnovata *partnership* quale fattore di modernità in imprese che vogliono essere competitive sul mercato globale. L'evidenza empirica mostra che la nuova *partnership*, nell'esprimersi attraverso l'azionariato collettivo dei dipendenti, è il coronamento di un percorso di maturazione culturale che riguarda tutti coloro che vivono ed interagiscono con l'impresa.

In tal caso, è probabile che la governance di impresa riproduca la forma di un triangolo i cui vertici sono occupati da amministratori, dipendenti azionisti e sindacati. Vi è quindi un elemento valoriale generale nella scelta dei dipendenti di organizzarsi per avere voce nelle sedi della proprietà. Questo ci induce a pensare che il legislatore farebbe bene a favorire e sostenere la partecipazione finanziaria dei lavoratori; ad esempio offrendo strumenti legislativi e regimi fiscali che consentono oggettivamente ai lavoratori di essere azionisti pro-attivi. Il legislatore, però, lascerà liberi gli attori interessati di decidere se costruire una nuova *partnership*. Se lo desiderano, il legislatore si asterrà dall'imporre modelli relazionali predefiniti ma lascerà i soci liberi di costruire le regole del gioco sulla base delle proprie esigenze.

Azionariato individuale o collettivo?

Normalmente, nelle imprese per azioni (o a responsabilità limitata) controllate dai



dipendenti, le azioni (o frazioni di capitale) dei dipendenti sono detenute da un ente che può assumere la forma di un fondo pensione, un *trust* in stile anglosassone, una fondazione o un'associazione dei dipendenti azionisti. (vedi tabella 2 negli allegati). Il capitale dei dipendenti può anche essere suddiviso e detenuto da entità diverse. In questo caso ogni impresa fa storia a se. L'autonomia nelle sedi societarie fa maturare soluzioni nell'ambito di un paniere di opzioni. Ovviamente quanto più ampio è il paniere delle soluzioni, più efficiente sarà la soluzione finale.

La partecipazione agli utili è ricorrente. Talvolta alimenta il piano di azionariato oltre è corollario dell'azionariato per rafforzare il senso di appartenenza: non è negoziato, ne negoziabile, essendo un conferimento aggiuntivo che non influenza la determinazione dei salari.

Nel mix di soluzioni può esserci anche l'azionariato individuale, accanto a quello collettivo, anche se ciò è più probabile in piccole imprese o in imprese non quotate dove le azioni non possono essere alienate o, quando possibile, sotto il controllo dell'impresa stessa.

I regimi fiscali incidono sull'assetto della *governance*. Nella stesura completa dei casi analizzati è possibile apprezzare operazioni sul capitale e sul debito mirate a massimizzare gli utili. Ciò rende la vita più complicata e talvolta influisce sull'allocazione delle azioni ai dipendenti e sul loro mantenimento.

In tanta complessità, va aggiunto che l'assetto di *governance* dipende anche dalle condizioni storiche e ambientali in cui l'impresa opera: tutte le imprese studiate dimostrano di avere un forte legame col territorio e spesso sono un pezzo di cultura dell'area in cui sono stabilite.

Durante la prima fase della nostra indagine, taluni, soprattutto nel mondo sindacale, avevano puntato il dito contro i potenziali conflitti di interessi che avrebbero afflitto i dipendenti (ovvero i loro rappresentanti) nella doppia veste di proprietari e di negozianti.

Avevano anche sollevato la questione dell'esposizione ad un rischio eccessivo in quanto già salario e competenza professionali dipendevano dal successo dell'impresa in cui si è impiegati.

Entrambi le obiezioni non hanno fondamento nei casi studiati. La nostra rilevazione empirica parla di lavoro remunerato meglio della media del settore e dei principali competitori. Il rischio si gestisce. Ovvero è reale, non può essere azzerato, ma ricondotto a livelli consapevolmente accettabili (ed accettati) dai dipendenti. Ovviamente è necessario che nel gioco dell'azionariato si abbia piena consapevolezza delle implicazioni del rischio e come questo sia controbilanciato dall'accesso a nuove opportunità.

Abbiamo però imparato che la corsa verso nuove opportunità è una sfida insidiosa. I dipendenti ed i sindacati non sono immuni dalle patologie del capitalismo.

In quanto capitalisti, i sindacati mostrano un punto debole nella tendenza a non formalizzare quelle scelte (autonome) che determinano le relazioni tra il sindacato stesso e l'ente dei lavoratori azionisti. Quanto meno le regole vengono formalizzate, tanto più la buona *governance* farà affidamento sul senso di responsabilità che i dirigenti sindacali sono in grado di esprimere. Qui è l'efficienza del complesso aziendale ad essere in gioco. Ogni deviazione dal buon governo avrà come effetto più probabile la fine all'esperienza di azionariato.



La matrice del coinvolgimento dei dipendenti è stata l'ossatura del nostro progetto. Volendo assecondare il desiderio di astrazione di un vissuto, possiamo ritenere che la partecipazione finanziaria dei lavoratori basata sulla proprietà azionaria e sulla partecipazione agli utili non altera le dinamiche dei sistemi di relazioni industriali ma ne esalta le caratteristiche.

Le forme di partecipazione, che noi definiamo tradizionali (casella della matrice, costruzione del consenso) risultano rafforzate ma, al contrario, non si può affermare che l'adozione di misure di partecipazione finanziaria implichi forme di partecipazione dei dipendenti nel senso tradizionale.

La negoziazione collettiva diventa più efficiente. Nelle esperienze più avanzate, una contrattazione collettiva stabile e poco conflittuale consente alla funzione delle risorse umane di concentrarsi su operazioni di valorizzazione del capitale umano.

In termini di condivisione del rischio, i dipendenti sono in grado di sviluppare strategie diverse per relazionarsi con la proprietà. Ciò che è certo è che se la proprietà guadagna terreno nel gioco della governance, anche i dipendenti non potranno fare a meno di relazionarsi con essa. La partecipazione al capitale di rischio è una realtà ben conosciuta in Europa: benché le statistiche non possano quantificare il fenomeno nell'UE27 è evidente che ci troviamo di fronte ad un fenomeno crescente<sup>28</sup>.

L'esperienza di questo progetto ci indica che un vero coinvolgimento nella governance di impresa è un qualcosa in più rispetto alla semplice detenzione di azioni da parte dei dipendenti. E' necessario un approccio olistico che sappia trattare in modo armonico questi tre elementi:

- favorire l'accesso dei dipendenti al capitale di impresa (regimi fiscali, piani di risparmio dedicati, piani di conferimento di azioni, ecc.)
- intervenire sul diritto societario nella direzione di una migliore capacità degli azionisti di minoranza di avere voce in capitolo (diritti degli stakeholder, diritti dei piccoli azionisti, opportunità per le minoranze di avere un ruolo nell'assemblea generale, trasparenza della governance e accesso pieno e tempestivo alle informazioni, ecc)
- promuovere una cultura della proprietà dei dipendenti sfruttando le potenzialità del dialogo sociale.

Alcuni pregiudizi espressi dalle parti sociali su strumenti di partecipazione finanziaria hanno la loro origine nel tentativo di immaginare gli effetti su larga scala. In vero, i nostri casi non ci consentono di affermare che le imprese controllate dai dipendenti siano sempre più efficienti dei competitori. Possiamo però affermare che è possibile organizzare una produzione economicamente di successo e pienamente sociale grazie ad una governance aperta nel quale i dipendenti esercitano un'influenza (anche) dominante.

E' già qualcosa. Un punto di partenza.

Come sono i sindacati nella funzione di nuovi capitalisti? Una volta entrati nella stanza dei

<sup>28</sup> L'osservatorio EFES stima in 9,1 milioni i dipendenti azionisti nell'Annual Economic Survey of Employee Share Ownership, 2008. Si tratta di un fenomeno in crescita anche se la crisi ha ridotto il valore del capitale detenuto dai dipendenti: "a causa della crisi il valore del capitale detenuto dai dipendenti è sceso da 258,3 miliardi a 240,2 miliardi segnando un -15,2%. Comunque, si tratta di un montante maggiore dei 2062 miliardi dell'anno precedente. In termini relativi, il capitale azionario dei lavoratori forma il 2,63% della struttura del capitale di rischio.

bottoni sembrano intraprendere un nuovo percorso di responsabilità.

In quanto *stakeholder*, i sindacati sono in grado di orientare la governance in modo positivo come il concetto stesso di *governance* esige.

Una volta equipaggiati di difese contro le patologie del capitalismo, il sindacato aggiunge un livello di interlocuzione nel mercato finanziario e condiziona le modalità con cui gli amministratori rispondono al mercato finanziario. Inducendo così gli amministratori a optare per strategie di lungo termine e restare lontani da pratiche speculative.

I sindacati possono differenziarsi nel modo di essere investitori. Forniranno indicazioni agli amministratori che loro avranno eletto riferendosi a valori o priorità che possono differenziarsi dalla cultura finanziaria ortodossa. Ciò vuol dire anche che il management (che risponde appunto agli azionisti) si doterà di nuovi strumenti e modalità per assecondare le strategie di investimento espresse dagli azionisti di riferimento.

Riguardo ai processi di privatizzazione, ci appare evidente che spingere l'azionariato dei dipendenti fino a conferire un'influenza dominante ai dipendenti nel governo dell'impresa privatizzata, ha l'effetto di ridurre il numero di eventi che possono riguardare l'impresa stessa.

Se si aggiunge l'esigenza di una liberalizzazione si ottiene un doppio effetto: si rende la liberalizzazione più lenta ma, allo stesso tempo, si costruisce una proprietà qualificata che può contribuire in modo significativo alla riorganizzazione del settore nell'interesse di tutti.

Un'ultima osservazione per le piccole e medie imprese. E' indubbiamente vero che le piccole e medie imprese non devono dotarsi di una *governance*. E' il proprietario che decide. E' altrettanto vero che nel caso in cui i lavoratori detengono una parte del capitale di rischio, sarebbero immediatamente – e senza mediazioni - anch'essi soggetti decisori.

Modi e ragioni del *buy-out* dei dipendenti nelle piccole e medie imprese sono stati già studiati in passato. La nostra indagine ci suggerisce che, nonostante si tratti di modelli di governo semplici, la partecipazione al capitale nelle PMI merita una legislazione complessa. Il diritto societario dovrebbe interessarsi alle imprese di capitale di proprietà dei dipendenti per regolare la trasferibilità delle azioni (o quote di capitale) tra i dipendenti e regolare la costituzione di riserve a compensazione del rischio o per facilitare l'uscita dalle crisi imposte dal mercato.

Può valerne la pena se si considera che le piccole e medie imprese sono un traino per l'occupazione e l'inclusione sociale delle categorie svantaggiate.

In conclusione, gli autori hanno intervistato le parti sociali europee non per rappresentare le loro posizioni ma per formare il pensiero ed offrire un ancoraggio solido all'analisi empirica da loro svolta. E' un tema in evoluzione.

La recente crisi finanziaria, caduta nel mentre del nostro progetto, ha rilanciato l'azionariato collettivo dei dipendenti proprio nell'ambito delle operazioni delle ristrutturazioni societarie.

Ogni crisi genera un cambiamento. Le difficoltà economiche hanno dato luce alle fratture sociali ed istituzionali del "villaggio globale". Le grandi imprese societarie dominavano il mercato e le teorie della governance non hanno saputo difendere la produzione dalla speculazione. Nel prossimo futuro tocca ai lavoratori ed alle organizzazioni sindacali farsi avanti per promuovere modelli di capitalismo che sappiano legare capitale di investimento e produzione in una relazione solida basata su trasparenza, sostenibilità e soprattutto





sull'assunzione di responsabilità di tutti gli attori che partecipano alla produzione. L'azionariato dei dipendenti può rendere le imprese societarie virtuose. Consolida la partecipazione e ricompensa l'assunzione di responsabilità.

In termini più generali, nei nostri casi emerge la convinzione che l'azionariato dei dipendenti può dare contenuto al concetto di economia sociale di mercato. Abbiamo rilevato la consapevolezza del mondo sindacale che l'innovazione debba riguardare il governo di impresa nel suo complesso se si desidera ancorare la produzione ai suoi imperativi sociali. Quello della *governance* di impresa è lo spazio evolutivo nel quale le relazioni industriali possono maturare assetti comportamentali volti a migliorare (non tanto la decisione dell'impresa quanto) l'attitudine dell'impresa a decidere meglio. Dove il 'meglio' indica la rinnovata capacità dell'impresa di soddisfare il vincolo di utilità sociale che determina la tutela dell'iniziativa privata nelle democrazie moderne.

Quindi il governo di impresa è faccenda complessa ed i suoi giochi si estendono ben oltre gli ambiti tradizionali delle relazioni industriali. Perché i lavoratori possano influire della *governance* d'impresa devono utilizzare nuovi strumenti ed assumere nuove responsabilità. Nel campo delle relazioni industriali questa è innovazione.

L'azionariato dei dipendenti è per le relazioni industriali un'innovazione che pone al centro i comportamenti umani e propone diverse categorie relazionali. Uno strumento che pone l'uomo al centro perché fa convivere in esso il lavoratore ed il proprietario. Lo interroga sul da farsi ed esalta l'assunzione di responsabilità. Un'impresa con-partecipata dai propri dipendenti è un'impresa che ha deciso di guardare con fiducia alla persona e che, in cambio, riceve dal fattore umano la coesione interna che ne determina il successo.

## ALLEGATI



## Prima tavola

## Profilo dei casi aziendali sottoposti ad analisi

Azienda	Paese	Settore	Dimensione	Profilo
JOHN LEWIS PARTNERSHIP	Gran Bretagna	Grande distribuzione	grande	JLP gestisce un business che comprende 27 grandi magazzini John Lewis, 201 supermercati Waitrose, commercio on line e per catalogo, una società di servizi chiamata Greenbee, una unità di produzione e una fattoria. I 69.000 dipendenti fissi dell'azienda sono partner che condividono azioni e profitti delle attività. JLP è uno dei rivenditori con maggiori profitti del Regno Unito - le vendite sono cresciute del 6,3% e il profitto lordo del 18,7% nel corso dell'anno al 27 gennaio 2008, con un fatturato di circa £ 6,9 miliardi nel 2008.
ISBANK	Turchia	Bancario	grande	Isbank è stata istituita come la prima banca privata in Turchia dopo l'indipendenza del paese nel 1924. Oggi è una società quotata in borsa (le azioni sono quotate su Istanbul (ISE) e London Stock Exchanges), e la capitalizzazione di mercato della banca è la quarta tra le aziende private in Turchia (fine marzo 2009). Il Fondo di previdenza complementare Isbank ha investito in azioni della società, amministrare collettivamente a beneficio di tutti i 21.000 dipendenti e (in aggiunta) dei pensionati di Isbank attraverso uno specifico Trust.
BPM	Italia	Bancario	grande	La Cooperativa Banca Popolare di Milano (BPM) è una banca di dimensioni nazionali con sede a Milano. Nata nel 1865, BPM è tra le 5 principali banche in Italia, con 97.796 azionisti, di cui 47.000 soci della cooperativa. Il suo core business è l'attività bancaria al dettaglio in cui i privati rappresentano circa il 90% su 1,2 milioni di clienti. Le PMI sono il principale obiettivo di mercato. Come gruppo finanziario moderno, BPM offre diversi servizi finanziari bancari e assicurativi al dettaglio fino al business-to-business. Possiede 756 punti vendita (726 agenzie). Nel 2008, BPM ha registrato 8.588 dipendenti, di cui solo 210 in via temporanea.
ENEL	Italia	Produzione e distribuzione e energetica	grande	Enel è la più grande azienda elettrica d'Italia e la seconda utility quotata d'Europa per capacità installata. Produce e vende elettricità e gas in tutta Europa, America del Nord e America Latina. A seguito dell'acquisizione della compagnia elettrica spagnola Endesa, insieme al partner Acciona, Enel è oggi presente in 22 paesi con una potenza di circa 83.000 MW (al 30 settembre 2008) e serve oltre 52 milioni di clienti nel settore dell'elettricità e del gas. Nel 2007, ENEL ha impiegato 70.500 lavoratori, circa 15.000 in più rispetto all'anno precedente. Questa crescita è giustificata dall'espansione internazionale del gruppo. Nel 2006, la densità sindacale è stata del 70%.
HANDELSBANKEN	Svezia	Bancario	grande	La Banca è una società bancaria a responsabilità pubblica. Può essere classificata nella categoria delle banche che operano a livello mondiale. Offre una gamma completa di servizi finanziari in Svezia, Danimarca, Finlandia, Norvegia e in Gran Bretagna. Il motto di Handelsbanken è quello di offrire ai clienti privati e aziendali una gamma completa di servizi finanziari, un elevato livello di servizi basati sulle esigenze del cliente ed un rapporto personale. Le operazioni di business sono fortemente decentrate. Ciò significa che tutte le decisioni aziendali concernenti le relazioni del singolo cliente con la banca sono effettuate dalla filiale locale. Negli anni, le filiali locali sono regolarmente aumentate di numero. L'obiettivo è quello di mantenere la banca ben radicata sul territorio. Nel dicembre 2008, Handelsbanken aveva circa 11.000 dipendenti in 22 paesi.
CONFESAL SAPO and SLPO	Spagna	Vario	PMI	SAPO e SLPO hanno specifiche regole di governance e godono di regimi fiscali speciali. Esse rappresentano una percentuale del PIL che va dal 3 al 4%, grazie all'impiego di 25.000 persone. Si tratta di circa il 4% del totale delle imprese registrate in Spagna, con più di un dipendente. Le imprese spagnole di proprietà dei dipendenti sono associate nella CONFESAL.
TOTAL	Francia	Petroliero	grande	Quinto gruppo petrolifero internazionale integrato e uno dei principali attori nel campo della chimica, Total è presente in cinque continenti. Essa opera in oltre 130 paesi e impiega circa 97 000 dipendenti. Total opera in tutti i segmenti della catena del petrolio.
AERLINGUS	Irlanda	Trasporto Aereo	grande	AerLingus è la compagnia aerea irlandese che fornisce servizi di trasporto passeggeri leader nel low-cost e nelle low-fares. Aer Lingus è quotata sulla borsa Irlandese ed il London Stock Exchanges, con il titolo EIR1 sull'Irish Stock Exchange e con il titolo AERL presso il London Stock Exchange.
KARDEMIR	Turchia	Siderurgico	grande	Karabuk Integrated Steel Mill è una società pubblica quotata in borsa. Questa fabbrica rappresenta il più antico produttore di acciaio in Turchia. Oltre 3500 dipendenti lavorano attualmente presso la fabbrica, che è il principale datore di lavoro in una regione che detiene una popolazione di quasi 250.000 persone. Dal momento dell'acquisizione, nel 1995, Kardemir ha intrapreso un importante investimento in nuove infrastrutture e macchinari. Il cambiamento nella tecnologia di produzione ha portato ad una riduzione del costo di produzione dell'acciaio. Le vendite sono aumentate di circa il 55 per cento nei primi 4 anni e maggiormente negli anni successivi.
TULLIS RUSSELL	Gran Bretagna	Cartaceo	Media	Tullis Russell, fondata nel 1809, produce carta e cartone ad alta qualità di stampa, gestendo inoltre una produzione e distribuzione di altri prodotti di carta per usi specifici. L'azienda impiega circa 800 persone in tre siti nel Regno Unito e uno in Sud Corea. Ha un fatturato annuo di circa £ 136 milioni. Tullis Russell sta raggiungendo risultati significativamente migliori rispetto ai propri concorrenti che invece registrano ingenti perdite.
EIRCOM	Irlanda	Telecomunicazioni	grande	Eircom è il principale fornitore di servizi di telefonia fissa in Irlanda, con circa 2,6 milioni di canali di accesso. La sua divisione di telefonia mobile, Meteor, che è stata acquistata il 23 novembre 2005, è il terzo operatore di telefonia mobile in Irlanda. Al 30 giugno 2008, Meteor aveva circa 983.000 abbonati di telefonia mobile. L'azienda deve affrontare una serie di sfide nel mercato irlandese delle comunicazioni recentemente liberalizzato; passando dal monopolio della telefonia di proprietà statale, Eircom affronta ora per la prima volta i concorrenti privati. Si stimano 7.200 dipendenti.
DEXIA	Belgio	Bancario	grande	Oggi il gruppo Dexia costituisce una banca europea che conta 36.760 dipendenti al 31 dicembre 2008, distribuita su 37 paesi nonostante la presenza di DEXIA rimanga focalizzata sul continente europeo. I dipendenti del gruppo hanno per la maggior parte un contratto a tempo indeterminato (quasi il 94%), segno della grande stabilità del personale. Allo stesso tempo, il suo capitale è pari a 17,5 miliardi. L'attività del gruppo si concentra sul settore pubblico, offrendo servizi bancari e soluzioni finanziarie per attori locali, e sui servizi bancari di dettaglio e commerciali in Europa, soprattutto in Belgio, Lussemburgo e Turchia.



**Seconda tavola**      **Indicatori chiave del governo societario e partecipazione finanziaria dei dipendenti**

Azienda	Performance economica	Proprietà dei dipendenti	Chi detiene le azioni	Posizione nel GA	Composizione del consiglio di amministrazione	Rappresentanti dei dipendenti / funzionari TU in seno al consiglio di amministrazione	Presidente designato dai lavoratori	Attenzione all'indipendenza dei managers e regole di buona governance.
John Lewis Partnership (Gran Bretagna)	Positivo	100%	Trust	SI	5 nominati dai lavoratori 5 nominati dal presidente 2 indipendenti	NO	SI	Esplicita
IsBank (Turchia)	Positiva	42%	Fondo Pensione	Influenza Dominante	7 nominati dal Fondo Pensione 4 dal Peoples Party	NO	SI	Implicita. Maggiore attenzione alla qualità dei managers
BPM (Italia)	Positiva	2%	Dipendenti	Influenza Dominante	Attualmente i dipendenti nominano il presidente e 12 membri del consiglio. 8 sono condivisi da 2 elenchi di minoranza degli azionisti	SI, attraverso l'Associazione Amici della BPM	SI	Regole di governance specifiche per la banca. Attenzione alla competenza degli amministratori piuttosto che alla misura formale dell'indipendenza/ esecutività
Enel (Italia)	Positiva	Circa 0.2%	Dipendenti	Gruppo minoritario	Nessuna influenza	No	No	Scarsa influenza sul CG
HandelsBanken (Svezia)	Positiva e migliore rispetto ai concorrenti	10.2%	Fondazione	Influenza Dominante	Partecipa al comitato per le nomine insieme ai 4 azionisti principali	SI, 2 rappresentanti tramite la Fondazione Oktogonen	Non direttamente	Maggiore attenzione alla qualità dei manager.
Confesal SAPO and SLPO	Generalmente positiva	50%+1	Dipendenti	Influenza Dominante	Nomina i managers	No	SI	Nessuna regola specifica applicata alle piccole e medie imprese
Total	Positiva	3,85% azioni = 7,40% diritti di voto	Singoli dipendenti o fondi di investimento dei lavoratori	Gruppo di minoranza con diritti speciali concessi dalla legge	1 nominato dal fondo di investimento dei lavoratori (FCPE TOTAL ACTIONNARIAT Francia) + 2 osservatori del Comitato aziendale	Si come osservatori	No	Sulla base delle regole francesi relative alla governance AFEP-MEDEF
Aerlingus	Non dichiarata	12,59% + 4% piloti ed equipaggio di bordo	ESOT	Influenza rilevante	2 su 15 nominati dall'ESOT	I rappresentanti ESOT ma sentiti come rappresentanti dei lavoratori	No	Neutrale sulla remunerazione e sullo status degli amministratori
Kardemir	Positiva	51% all'inizio, oggi, probabilmente e il 10%	Direttamente i dipendenti	Influenza Rilevante	Originariamente quattro membri su 7. Oggi nessuno degli amministratori è nominato dai lavoratori	No. L'influenza sindacale resta eredità della passata esperienza	No	Neutrale
Tullis Russell	Significativamente migliore rispetto ai concorrenti	100%	30% individuali, 42% Employee Benefit Trust, 28% Russell Trust	Influenza Dominante	Tutti i membri del consiglio di amministrazione.	I rappresentanti dei lavoratori che siedono nel Share Council esercitano un ruolo di supervisione ed un potere di veto su alcune decisioni strategiche del consiglio di amministrazione.	SI	Influente sulle questioni di governance compresa la composizione del consiglio di amministrazione, le politiche retributive, ecc
Eircom	Non positiva	35%	ESOT	Influenza Rilevante	2 membri su 7. Il vice-presidente (ex sindacalista o a stretto rapporto con i sindacati) è un uomo d'affari.	Le persone ESOT nominate non sono ritenute rappresentanti dei lavoratori	I CEO devono essere approvati dall'ESOT, ma non attraverso il potere di veto. L'ESOT nomina il vice-presidente. Attualmente il CEO fa parte dell'ESOT.	In un consiglio di amministrazione ridotto, dopo la cancellazione dal listino borsistico, non è significativo distinguere tra dipendente e indipendente.
Dexia	Positiva fino al 2008. Salvata durante la crisi.	2,06	Fondo di Investimento	Nessuna Influenza	Attualmente nessuno. 1 rappresentante se i dipendenti detengono almeno il 5% delle azioni	-	NO	-



**Terza tavola** Elementi chiave dei piani di partecipazione finanziaria dei dipendenti nelle imprese selezionate

Società	Quota di lavoratori azionisti sulla forza lavoro	Alimentazione dell'azionariato	Proprietà individuale o collettiva tramite un organismo.	Nome e natura dell'organismo dei dipendenti azionisti.	Volontarietà (o casi in cui la volontarietà è svuotata di significato)	Densità sindacale	Influenza del sindacato sulla governance.
John lewis partnership	100%	-	Trust	John Lewis Partnership Trust Limited	No	0%	Nessuno
Isbank	100%	Schema pensionistico	Fondo pensione	IsBank Pension Fund	No	Quasi 100%	Alto
Bpm	circa 100%	Conferimento di azioni (attualmente sospeso)	Direttamente dai dipendenti ma adesione all'associazione dei dipendenti.	Associazione Amici della Banca Popolare di Milano	Sì, un piccolo investimento è sufficiente a esercitare il voto. Quasi tutti i dipendenti decidono di avere le azioni.	Quasi 100%	Molto alto
Enel	0,2%	Conferimento di azioni ai dipendenti	Direttamente dai dipendenti	A.Di.G.E. promossa dalla Flaei-CISL	Sì	Quasi 50% in Italia	Molto basso
Handelsbanken	100%	Partecipazione agli utili	Fondazione	Octogonen Foundation	No	75%	Molto alto
Confesal SAPO SLPO	almeno 50%+1	Regime speciale per azioni dei dipendenti.	Individuali	-	Sì	Più alta della media spagnola delle PMI	Nessuna nelle singole imprese. Supportano il modello di business rappresentato da CONFESAL.
Total	circa 100%	Partecipazione agli utili + piani di investimento.	Diversi piani di investimento + il FCPE (Fond commun de placement d'entreprise)	FCPE FRANCE and FCPE International	Sì	-	Bassa
Aerlingus	circa 100%	Partecipazione agli utili	ESOP	ESOP Trust Limited (ESOT)	Sì (anche se il piano di partecipazione agli utili limita la volontarietà)	Alta	L'ESOT can bloccare le decisioni aziendali
Kardemir	Circa 10% controllato dall'associazione degli azionisti dipendenti	Nessuna	Direttamente + associazione degli azionisti dipendenti	Associazione degli azionisti dipendenti della Kardemir	Sì	Alta	Alta anche se dopo la quotazione non è possibile stabilire la reale estensione del capitale detenuto dai dipendenti.
Tullis Russell	100%	Partecipazione agli utili + ESOP	Direttamente o attraverso due trust	Employee Benefit Trust, Charitable trust chiamato Russell Trust	Sì (anche se il piano di partecipazione agli utili limita la volontarietà)	80% ma senza ruolo nella governance.	EBT and lo Sghare council approvano le scelte strategiche dell'impresa.
Eircom	?	Partecipazione agli utili + ESOP	ESOP	Eircom ESOT	Sì (anche se il piano di partecipazione agli utili limita la volontarietà)	Alta	I sindacati nominano 4 fiduciari su 7. L'ESOT esprime un voto unico nella AG
Dexia	?	Piani di risparmio + conferimento diretto di azioni.	Proprietà individuale + fondo di investimento	Dexia Star	No	Alta	Nessuna influenza. C'è la volontà di tenere la proprietà dei lavoratori sotto la soglia del 5% che darebbe il diritto ad essere rappresentanti nel board.

**JOHN LEWIS PARTNERSHIP**

Costruzione del consenso	Gestione del conflitto	Condivisione del rischio	Lavoro dipendente e nuovo capitalismo
<p>Il Partnership Council agisce come organo di supervisione. Il Presidente sovrapposto agli amministratori risponde al Council ed è sensibile alle indicazioni che provengono da questo. Il Council ha il potere di dimissionare il Presidente.</p> <p>Il consiglio d'amministrazione è composto da 12 membri di cui 5 eletti dai dipendenti e 5 dal presidente.</p> <p>Altre forme partecipative sono più leggere e legate a processi comunicativi.</p> <p>Un terzo livello è costituito dai forum stabiliti nelle filiali con il potere di influenzare le decisioni dei dirigenti locali.</p>	<p>Non vi è contrattazione collettiva ma la cosa non è vissuta come una carenza.</p> <p>Il conflitto si evita gestendo una serie di strumenti che risolvono la questione salariale. Il salario è considerato generoso mentre altri problemi di natura individuale sono trattati da punti di ascolto stabiliti sul luogo di lavoro.</p> <p>I salari rispondono alle regole del mercato e sono normalmente più alti della media del settore.</p> <p>Il premio legato agli utili è invece attribuito su base individuale ed è aggiuntivo al salario. I dividendi sono distribuiti alla partnership (i dipendenti) su basi egualitarie.</p>	<p>Il controllo dei dipendenti nasce dalle regole statutarie. Il capitale di rischio è minimo e non comparabile al volume di affair sviluppato.</p> <p>L'accumulo di riserve conferisce sostenibilità al rapporto di indebitamento.</p> <p>La gestione del rischio risiede principalmente sul sistema di controllo interno.</p> <p>Non ci sono sindacati. I dipendenti eleggono i propri amministratori attraverso elezioni che richiamano le modalità elettive della rappresentanza politica.</p>	<p>I dipendenti non posseggono azioni. Semmai detengono un diritto di voto attraverso il quale nominano gli amministratori ed influenzano il governo di impresa. Ci sono risultati tangibili in termini di responsabilità sociale di impresa. La JLP so è dotata di Principi di approvvigionamento responsabile ed un Codice di buona condotta della partnership. Il codice è tradotto in 9 lingue e copre argomenti quali i rapporti con i fornitori, orario di lavoro, condizioni di lavoro, salute e sicurezza, lavoro forzato e minorile, rappresentanza del lavoro e diritto di associazione, uguaglianza di trattamento, rispetto per l'ambiente e per gli animali, il welfare.</p>

## IsBank

Costruzione del consenso	Gestione del conflitto	Condivisione del rischio	Lavoro dipendente e nuovo capitalismo
<p>L'azionariato non sviluppa nessuna forma tradizionale di partecipazione. Il consenso è il semplice risultato della forma di governo generata dall'azionariato dei dipendenti.</p>	<p>Nella ISBANK il conflitto è minimo. In questo caso, la contrattazione collettiva stabile dovrebbe essere letta nell'interesse dei dipendenti.</p> <p>Più che nella pace sociale, il vantaggio è nel fatto che i dipendenti sentono di godere di salari alti. E' ad notare che in Turchia la negoziazione collettiva è possibile in quelle imprese dove il sindacato è riconosciuto.</p> <p>Nella IsBank, un certo livello di conflitto è considerato utile a percepire l'umore dei dipendenti. La funzione delle risorse umane, dedica un'attenzione particolare a strumenti anticiclici che siano in grado di garantire i livelli occupazionali. Queste politiche avvicinano sindacati ed amministratori e diventano parte dell'identità della banca.</p>	<p>I meccanismi di governo pongono i sindacati in una posizione dominante controllando il 42% delle azioni. Il controllo è esercitato attraverso il fondo pensione dei dipendenti.</p>	<p>In tal modo, si garantisce che la banca faccia propri alcuni valori promossi dagli azionisti e li incorpori nei processi decisionali. Fatto ciò, i meccanismi di governance evolvono in modo autonomo.</p> <p>I sindacati incontrano di nuovo gli amministratori quando si tratta di negoziare le condizioni di lavoro e i salari. Ma stavolta con un nuovo abito ed un senso di responsabilità che consente di coniugare l'efficacia della negoziazione con un basso esercizio del conflitto.</p>

## Banca Popolare di Milano

Costruzione del consenso	Gestione del conflitto	Condivisione del rischio	Lavoro dipendente e nuovo capitalismo
<p>I dipendenti non sono rappresentati nel consiglio d'amministrazione.</p> <p>I lavoratori azionisti sono rappresentati tramite la loro associazione Amici della BPM. Gli amministratori nominati dai dipendenti partecipano in tutte le sottocommissioni o gruppi cui è delegato il potere del consiglio d'amministrazione.</p> <p>Il consenso è il semplice risultato dei meccanismi di governo di impresa che derivano dall'azionariato dei dipendenti.</p>	<p>Il 5% del salario dipende dai risultati economici della banca (in coerenza con il modello contrattuale italiano). Il contratto collettivo aziendale dura tre anni ed il premio di partecipazione è verificato regolarmente ogni anno sulla base dei risultati aziendali.</p> <p>Nella BPM, questa procedura di verifica costante riduce i rischi di ri-negoziazione ed aumenta la soddisfazione dei dipendenti</p> <p>La pace sociale consente alla funzione delle risorse umane di investire maggiormente in pratiche innovative per il beneficio tanto della banca che dei dipendenti.</p>	<p>Regole specifiche di governo societario offrono alle organizzazioni sindacali una influenza notevole nell'assemblea dei soci. Le organizzazioni sindacali sono in grado di dare voce alle proprie esigenze in relazione al governo ed alle strategie aziendali. E' sulla base di queste che propone i propri candidati al board.</p> <p>Il caso BPM è rilevante nella misura in cui mostra una modalità di essere stakeholder nella complessità del governo societario. Investitori tradizionali o istituzionali sono obbligati a mediare le proprie posizioni con I dipendenti azionisti. Il risultato è una società fortemente caratterizzata con una identità manageriale ben precisa.</p>	<p>La tensione dialettica che ha caratterizzato l'ultima Assemblea degli azionisti (nel 2009) che ha eletto il Presidente indicato dalla lista dei dipendenti azionisti, è un esempio emblematico di sindacato attivo dal lato della proprietà. In tal modo, i sindacati mostrano la loro concezione del capitalismo e la misurano con altri gruppi di interesse anch'essi azionisti.</p>



## ENEL

Costruzione del consenso	Gestione del conflitto	Condivisione del rischio	Lavoro dipendente e nuovo capitalismo
<p>Non vi sono forme tradizionali di partecipazione in ENEL. La contrattazione collettiva assicura i diritti di informazione e consultazione dei dipendenti. Al momento, l'azionariato dei dipendenti non è in grado di incidere sulla creazione di consenso .</p>	<p>La partecipazione finanziaria dei dipendenti aprirebbe nuove strade alla contrattazione collettiva. I dipendenti italiani di ENEL godono già di piani di partecipazione ai risultati di impresa nonché beneficiano di una negoziazione stabile e poco conflittuale.</p> <p>La FLAEL CISL è disposta a esplorare meccanismi di partecipazione agli utili per alimentare il piano di azionariato. Ciò avrebbe il duplice effetto di indurre benefici fiscali e incoraggiare pratiche di contrattazione collettiva più mature.</p> <p>LA FILCEM CGIL ha posizioni diverse e non condivide questo approccio.</p>	<p>I lavoratori azionisti hanno una influenza quasi nulla tra gli azionisti. Questo riduce l'attenzione degli amministratori alle richieste dei dipendenti azionisti.</p> <p>L'Assemblea generale di ENEL è frequentata da molti stakeholder la cui rappresentanza è però minima in una struttura del capitale ampia e fortemente dispersa. Con le regole attuali nessun azionista (ad eccezione del Governo) può detenere più 2% del capitale. L'azionariato dei dipendenti potrebbe, invece, rappresentare un elemento di innovazione anche nella governance di impresa. Un piano di azionariato dovrebbe quindi essere accompagnato da una maggiore coesione della forza lavoro e regole specifiche per rendere più agevole il voto unitario dei dipendenti.</p>	<p>Naturalmente, il possedere azioni non è considerato un fine in quanto tale ma dovrebbe assecondare e l'ambizione dei sindacati di incidere nel governo societario per portarvi valori attinenti al rispetto dell'ambiente, ad un maggiore bilanciamento degli interessi (il Governo italiano detiene una sorta di diritto di veto sulle scelte strategiche) ed una più forte attenzione agli utenti ed ai clienti. L'ENEL è molto attiva nel campo della responsabilità sociale di impresa. Il lato debole del suo impegno sembra essere lo scarso coinvolgimento degli stakeholder e la verificabilità delle azioni intraprese ed annunciate in materia di RSI. Si noti che L'ENEL è un <i>player</i> globale nella produzione e distribuzione di energia e con le sue operazioni incide sul benessere di Paesi e dei loro cittadini.</p>

## Handelsbanken

Costruzione del consenso	Gestione del conflitto	Condivisione del rischio	Lavoro dipendente e nuovo capitalismo
<p>In Svezia, i rappresentanti dei dipendenti seggono nel consiglio d'amministrazione per legge. Nella HANDELSBANKEN, i dipendenti hanno scelto di essere rappresentanti in quanto lavoratori azionisti.</p> <p>La differenza risiede nel fatto che, in quanto espressione della proprietà, l'azionista più importante, i rappresentanti di Octogonen godono di una maggiore autorevolezza nel board e in tutti i gruppi con cui il board organizza le proprie funzioni. Un sistema di diritti di informazione e di consultazione fanno da complemento. La consultazione è costruita in modo da portare i dipendenti al cuore dei processi decisionali forti di flussi informativi completi e tempestivi.</p>	<p>La negoziazione collettiva, in sintonia con il resto del settore, non produce conflitti. handelsbanken fa "semplicemente meglio degli altri". Con contratti collettivi stabili e duraturi, la banca può, concentrare gli sforzi su politiche di risorse umane fortemente innovative volte alla valorizzazione del capitale umano. Il sistema Octogonen, che si avvale di un piano di partecipazione agli utili, non ricade nel sistema di contrattazione collettiva. Le regole statutarie appartengono alla società e agli organismi di Octogonen e sulla base di queste il consiglio d'amministrazione (nel quale ovviamente i dipendenti sono rappresentati) decide in piena autonomia l'allocazione del premio annuale .</p>	<p>I meccanismi di governo del premio sugli utili che alimenta la Fondazione Octogonen, porta i sindacati a giocare un ruolo chiave nella assemblea degli azionisti. Il sindacato Finansförbundet è in grado di esercitare una forte influenza nell'assemblea e condizionare le scelte strategiche della banca nonché il suo business. Dato che il premio sugli utili sia considerato un pagamento extra ed in nessun modo riconducibile alla remunerazione, i dipendenti non percepiscono rischi ma lo considerano un vantaggio a tutti gli effetti.</p> <p>I lavoratori azionisti non sono dominanti in senso assoluto. Essi condividono il potere con altri tre gruppi di azionisti.</p>	<p>Anche se l'esperienza Octogonen è considerata unica in Svezia, essa riflette una ambizione, più diffusa, di andare oltre i metodi tradizionali di partecipazione dei dipendenti. L'Handelsbanken rimane un esempio di società profittevole nel lungo termine le cui performance superano la media del settore e comunque quelle dei suoi competitori diretti.</p> <p>Tutto ciò accade conservando un'attenzione particolare alla responsabilità sociale al ritorno sociale del business.</p>

## Dexia

Costruzione del consenso	Gestione del conflitto	Condivisione del rischio	Lavoro dipendente e nuovo capitalismo
<p>Non si registrano effetti sulla costruzione del consenso in quanto i dipendenti non hanno oltrepassato il 5% nella proprietà azionaria ovvero della soglia che attribuisce il diritto di nominare un rappresentante dei lavoratori nel consiglio d'amministrazione.</p>	<p>Il piano di azionariato è deciso con i sindacati e – ad oggi – non influisce sulla contrattazione collettiva. Emerge una vaga volontà di conservare l'antagonismo perché ritenuto il motore delle relazioni industriali.</p>	<p>I dipendenti e le organizzazioni sindacali non avvertono la proprietà come un interlocutore.</p>	<p>Introducendo un piano di azionariato, i dirigenti della Dexia perseguono l'obiettivo di stabilizzare una quota di capitale tra il 3 ed il 5%. L'obiettivo è ancora da raggiungere. L'esperienza Dexia dimostra che l'azionariato dei dipendenti ha un collegamento diretto con la governance societaria ma può compiersi con successo solo se riflette le esigenze reciproche dell'azienda e dei suoi lavoratori. Non è il caso della Dexia sino ad oggi.</p>

## SAL and SLL companies associated to CONFESAL

Costruzione del consenso	Gestione del conflitto	Condivisione del rischio	Lavoro dipendente e nuovo capitalismo
<p>Lo statuto di queste società prevede che i dipendenti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- individuano gli amministratori</li> <li>- controllano e valutano tutte le decisioni aziendali.</li> </ul> <p>Però non nominano rappresentanti dei lavoratori tra gli amministratori.</p> <p>I diritti di informazione e di consultazione sono realmente applicati e ciò costituisce una buona pratica per le PMI spagnole.</p>	<p>Confesal ha siglato accordi quadro con le principali confederazioni sindacali spagnole UGT e CCOO.</p> <p>Queste regole quadro hanno due obiettivi principali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- da un lato stabiliscono un quadro condiviso per il migliore sviluppo delle relazioni industriali,</li> <li>- dall'altro lato, preparano la collaborazione con il sindacato per la promozione del modello imprenditoriale.</li> </ul> <p>La partecipazione finanziaria ha creato le condizioni per relazioni industriali stabili e segnate da un forte spirito di collaborazione tra imprenditori e sindacato.</p>	<p>I lavoratori devono possedere almeno il 50%+1 delle azioni o quote di capitale. Un solo soggetto non può detenerne più del 33%. Precisamente, tanto il sindacato che i datori di lavoro sono consapevoli che la competitività e la sostenibilità del business dipende dalle capacità e le competenze che i lavoratori possono impiegare nell'impresa attraverso il loro coinvolgimento diretto.</p> <p>Questo essere parte, con i relativi doveri di controllo ed indirizzo, può essere esercitato dai dipendenti solo se opportunamente formati ed assistiti.</p>	<p>L'impresa è generalmente radicata sul territorio e fortemente connessa alla economia reale di quest'ultimo. Per questo molti considerano questo genere di imprese un modo per creare occupazione e soprattutto un metodo per offrire sbocco occupazionale a chi ha perso il lavoro grazie all'imprenditorialità ed all'avvio di nuove imprese.</p> <p>In tal senso, i dipendenti dimostrano di essere capitalisti meno speculativi che creano imprese che possono durare nel tempo.</p> <p>In termini macro, questa tipologia di impresa può essere utile a combattere la disoccupazione o aiutare la formazione di capitale domestico.</p>

## Total

Costruzione del consenso	Gestione del conflitto	Condivisione del rischio	Lavoro dipendente e nuovo capitalismo
<p>Azionariato dei dipendenti non ha dato inizio né ha rinforzato forme tradizionali di partecipazione.</p>	<p>In Total, le relazioni industriali sono stabili e la contrattazione collettiva soddisfacente.</p>	<p>In Total, i dipendenti non hanno ancora stabilito una vera e propria strategia per relazionarsi con la proprietà. I sindacati comunque non restano insensibili a come evolvono gli investimenti intestati ai dipendenti. Il fatto che i dipendenti non avvertano il fattore rischio legato al proprio investimento allontana l'esigenza di cercare un ruolo nell'assemblea degli azionisti coordinando i diritti di voto annessi alle azioni detenute dai dipendenti.</p>	<p>In Francia, i sindacati considerano l'azionariato dei dipendenti un metodo per introdurre forme di democrazia economica sui mercati finanziari piuttosto che nella singola impresa. I sindacati sono concentrati nella assistenza ai dipendenti per consentire loro di gestire il proprio investimento nel modo più informato possibile e difendere i loro interessi nelle sedi opportune. La recente legge che attribuisce il diritto di nominare un rappresentante dei lavoratori azionisti nel consiglio d'amministrazione raggiunta una soglia di proprietà azionaria minima, può cambiare l'atteggiamento delle parti sociali.</p>

## Airlingus

Costruzione del consenso	Gestione del conflitto	Condivisione del rischio	Lavoro dipendente e nuovo capitalismo
<p>In una società come la AerLingus, i sindacati relativamente rafforzati dall'azionariato dei dipendenti, riescono ad ottenere un flusso di informazioni efficiente. Diversa invece è la considerazione della partecipazione negli organi societari. L'azionariato dei dipendenti genera una governance differente ma non un vero e proprio sistema di partecipazione. Molti hanno ravvisato nell'arrivo di Ryanair un elemento negativo e ciò ha causato un raffreddamento dei dipendenti verso il programma di azionariato. In effetti, il <i>trust</i>, che gestisce le azioni dei dipendenti, nomina gli amministratori senso proprio e non rappresentanti dei dipendenti nel board.</p>	<p>Dal lato aziendale si ritiene che il programma di azionariato non influenzi la contrattazione collettiva, anche se il sindacato ha una posizione così influente. L'azienda non è condotta in modo da essere acritica rispetto alle esigenze avanzate dai dipendenti. Il che vuol dire che il potere conferito dall'azionariato non si trasforma nella ricerca di benefici immediate e di corto respiro per i dipendenti. In ogni caso, gli amministratori sono inclini a dare ascolto e risposta alle esigenze dei lavoratori.</p>	<p>Si rileva una sorta di frustrazione dei dipendenti a partire dal 2006 quando, a seguito della privatizzazione, il <i>trust</i> si è indebitato per 45 milioni di Euro per comprare più azioni cui ha fatto seguito un altro prestito. La preoccupazione viene dal fatto che né i dividendi né la partecipazione agli utili possa produrre il flusso di cassa necessario a ripagare il debito contratto dal <i>trust</i>. Le organizzazioni sindacali considerano alcune manifestazioni di disimpegno della forza lavoro causa di alcune decisioni che tradiscono le attese dei dipendenti. Si ricorda che: a) I dirigenti del trust sono in minoranza nel consiglio di amministrazione e b) la privatizzazione più la liberalizzazione del mercato ha generato una profonda ristrutturazione del settore. Le tensioni sociali registrate in Aerlingus rispecchiano le tensioni che hanno attraversato tutto il settore.</p>	<p>Tra i casi analizzati, Aerlingus è il più controverso. Non è stato ancora trovato il giusto equilibrio tra azionisti dipendenti, altri investitori, organizzazioni sindacali e management. Molto può essere spiegato osservando il sistema irlandese di corporate governance e relazioni industriali. In ogni caso, il programma di azionariato ed il <i>trust</i> sono in grado di incidere sull'assemblea degli azionisti dando peso al punto di vista dei dipendenti nella conduzione del business.</p>

## Kardemir

Costruzione del consenso	Gestione del conflitto	Condivisione del rischio	Lavoro dipendente e nuovo capitalismo
<p>Le organizzazioni sindacali esercitano una forte influenza forti del fatto che non rappresentano solo i dipendenti ma anche i dipendenti azionisti. Il ruolo e la relativa influenza si esercitano attraverso procedure informali. Non esiste infatti una struttura formale di partecipazione o di informazione e consultazione. Analogamente non esistono sedi ufficiali di confronto con l'azienda sulle scelte strategiche.</p> <p>La vicinanza tra sindacato e management porta talvolta i primi ad identificarsi con i secondi. Un flusso costante di informazione è garantito con le organizzazioni sindacali e la Associazione dei lavoratori della Kardemir. Quest'ultima è stata creata dal sindacato per rappresentare i lavoratori azionisti.</p>	<p>In termini di contrattazione collettiva, si segnala che nelle prima fasi del buy-out dei dipendenti, i lavoratori di Kardemir hanno accettato di congelare i salari e rinunciare ad alcuni benefit incluso straordinari alcune giornate di ferie per aiutare l'impresa. Nel 1997, sindacati ed impresa hanno siglato un accordo che aumenta i salari del 40% e aumenta del 20% il valore dei benefit oltre, ovviamente, ai dividendi (che non sono parte del salario). I salari continuano ad essere in crescita e i sacrifici sono stati compensati o dai dividendi o dalla vendita delle azioni.</p>	<p>Oggi è impossibile stabilire la percentuale di azioni detenuta dai dipendenti: l'azienda ha circa 50.000 azionisti. Per queste ragioni, il sindacato è consapevole dell'esigenza di creare un gruppo di amministratori pienamente autonomi e pertanto non invia propri rappresentanti nel consiglio d'amministrazione. Ad ogni modo, il sindacato conserva la propria influenza sulle scelte manageriali. Il potere sindacale poggia soprattutto sulla cultura aziendale che è venuta maturando e per l'abitudine a coltivare relazioni costruttive con la direzione. Si può quindi affermare che il sindacato a contribuito a salvare l'impresa e questo gli garantisce il ruolo nel suo governo. I sindacati lasciano comunque il management aziendale crescere e valorizzare la loro indipendenza.</p>	<p>La particolare collocazione di Kardemir determina un forte legame tra l'acciaieria e la comunità locale. Karabuk ed il suo circondario rappresenta un distretto industriale che ruota attorno alla Kardemir. Dopo la privatizzazione, il governo locale e l'azienda hanno programmato un piano di riqualificazione del territorio al fine di migliorare le condizioni di vita dei lavoratori e delle loro famiglie e incentivare lo sviluppo economico dell'area. E' inoltre avvenuta un cambiamento profondo nelle qualità del management grazie anche a politiche di selezione del personale che puntavano alla competenza ed alla qualità. Ciò ha dato l'opportunità di promuovere la fondazione di una università a Karabuk per formare futuri dirigenti di impresa.</p>

## Tullis Russell

Costruzione del consenso	Gestione del conflitto	Condivisione del rischio	Lavoro dipendente e nuovo capitalismo
<p>La partecipazione diretta è considerata il modo per far sentire i dipendenti parte attiva nei processi di consultazione. Il livello più alto di partecipazione è il Share Council (Consiglio degli azionisti), un organismo di rappresentanza e di consultazione forte che è direttamente e costantemente in contatto con gli amministratori ed i lavoratori (che ne hanno eletto i componenti). E' stato di recente costituito un organismo dei dipendenti per l'informazione e la consultazione in cui seggono tanto il sindacato quanto dei membri del Share Council.</p>	<p>I sindacati svolgono un ruolo tradizionale legato alla contrattazione collettiva per la determinazione delle condizioni di lavoro e dei salari. La remunerazione si colloca al di sopra della media del settore. A questa si aggiungono i dividendi e il premio sull'utile. Accanto ed in parallelo al Consiglio degli azionisti il sindacato è informato dall'amministratore delegato sulle decisioni riguardanti il lavoro e l'occupazione. I sindacati discutono anche questioni riguardanti la formazione professionale, la salute e sicurezza e altre materie che riguardano lo svolgimento del lavoro in azienda.</p>	<p>Lavoratori ed azionisti coincidono. Nonostante questo esistono meccanismi per far sì che l'investimento dei dipendenti sia in qualche modo protetto. Un sistema originale nel Regno Unito, consente ai dipendenti di beneficiare di un pagamento compensativo in caso di licenziamento. Questa misura è parte della negoziazione collettiva ed è una misura compensativa benefica di coloro che subiscono decisioni aziendali inevitabili e che penalizzano i livelli occupazionali. Comunque, il rischio legato all'andamento del business non è eliminabile.</p>	<p>In quanto capitalisti, i dipendenti vedono di buon grado l'impegno dell'azienda nel campo della RSI. L'impresa è fortemente radicata sul territorio e la comunità locale risente molto del modo in cui la Tullis Russel è amministrata. E' un retaggio della cultura imprenditoriale della famiglia ex proprietaria l'attenzione al benessere dei lavoratori e della comunità tutta dove l'impresa è stabilita.</p>



## Eircom

Costruzione del consenso	Gestione del conflitto	Condivisione del rischio	Lavoro dipendente e nuovo capitalismo
<p>Indipendentemente dallo schema di partecipazione finanziaria, in Eircom, agisce un consiglio per l'informazione dei dipendenti in parallelo con altre sedi di confronto. Allora quando gli amministratori assumono un'importante decisione, essi si attivano per comunicarla ai dipendenti. Tutti gli amministratori sono formati alla comunicazione con i dipendenti. In un sito internet si pubblicano le informazioni da diffondere.</p> <p>Esiste poi un giornalino Eircom rivolto a tutti I dipendenti con informazioni e dati finanziari ed organizzativi. I sindacati utilizzano canali relazionali propri. In generale, questi ultimi ritengono l'informativa molto più puntuale quando l'impresa e più reticente oggi che non è quotata.</p>	<p>L'autorevolezza delle organizzazioni sindacali presenti in azienda ha consentito lo sviluppo di alcune sedi formali di confronto. Tutti I sindacati possono cos' confrontarsi sui salari, condizioni di lavoro compreso l'orario indipendentemente dal piano di azionariato.</p> <p>Al momento di attivazione dell'ESOP, fu l'accordo programmatico nazionale Partnership 2000 che ispirò l'azionariato.</p> <p>Coloro che hanno partecipato al contratto di partecipazione, hanno beneficiato delle regole del Partnership 2000 e beneficiato di un aumento salariale del 4,8%. Chi avrebbe aderito al Superannuation Scheme avrebbe contribuito con il 4.8% ai contributi pensionistici. Avrebbe così potuto beneficiare della seconda tranche di benefici previsti dal Partneship 2000 per l'anno 1999.</p>	<p>Il <i>trust</i> è governato da 7 fiduciari di cui 4 nominati dai sindacati, due dal management della Eircom ed un Presidente esterno (gradito al Governo irlandese). Il ruolo dell'ESOT è stato cruciale in parecchie vicende societarie. L'approccio di partenariato è una chiave di lettura del rapporto che regola i rapporti nell'ESOT tra l'ESOT ed i sindacati, l'ESOT e gli amministratori della società. Alcuni non nascondono dubbi sul potenziale conflitto di interessi implicito nella struttura della governance.</p>	<p>I rappresentanti dell'ESOT, accompagnati dal segretario generale del comitato unitario dei sindacati della Eircom, sono stati ammessi alla commissione governativa per il futuro del settore telecomunicazioni in Irlanda. L'autorevolezza dell'ESOT e dei suoi dirigenti è riconosciuta ed il fatto di partecipare alla riorganizzazione del settore è una garanzia per I futuro dei lavoratori del settore e dell'azienda. Il piano di azionariato per l'Eircom ha un'enorme valore per i dipendenti.</p> <p>Da notare che quando i dipendenti votano nell'ambito del trust, vale il principio di una testa un voto. Ciò conferisce un valore democratico proprio al comportamento dei dipendenti-capitalisti.</p>

