

Roma, 12 marzo 2024

## **NOTA AI D.D.L. NN. 300, 1184, 1299, 1573 E 1617, IN MATERIA DI PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI AL CAPITALE, ALLE GESTIONE E AI RISULTATI DELL'IMPRESA**

***VI COMMISSIONE (FINANZE) E XI COMMISSIONE (LAVORO PUBBLICO E  
PRIVATO)  
CAMERA DEI DEPUTATI***

Il legislatore costituente ha previsto all'articolo 46 il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle aziende, ma non essendo stata approvata nessuna legge quadro in tal senso, il diritto dei lavoratori, sancito dalla Carta, è stato di fatto disatteso, senza mai riuscire concretamente ad avvicinare il nostro paese agli standard partecipativi dei paesi europei più avanzati in materia.

Ciclicamente, soprattutto nei periodi di crisi economica, si torna spesso a insistere sulla necessità di promuovere la partecipazione dei lavoratori nell'impresa, con la presentazione di diverse iniziative legislative, senza tuttavia ottenere risultati concreti. Oggi, anche grazie alle nuove sfide della digitalizzazione ed i recenti sviluppi dell'economia, con un passaggio a quella che è stata definita l'era della "condivisione" (*sharing economy*), potrebbero essere state gettate le basi per la revisione del modello conflittuale su cui, storicamente, si sono rette le relazioni industriali in Italia e, dunque, vi potrebbero essere concrete possibilità di un recupero dello strumento della partecipazione dei lavoratori all'impresa.

Sul piano generale, Federmanager non può che esprimere apprezzamento nei confronti di modelli normativi che, come quelli in esame, puntano a favorire logiche di cooperazione tra lavoratori e datori di lavoro, in luogo di relazioni industriali basate sulla conflittualità, nella convinzione che **il fondamento della partecipazione va indicato principalmente nella convergenza di obiettivi fra gli attori dell'impresa.**

Ed invero **la cooperazione in azienda** non può essere imposta né all'una né all'altra delle parti sociali, le forme partecipative nell'impresa potranno vedere luce solo se le stesse parti ravviseranno motivi condivisi, condizioni congrue e convenienze reciproche. Pertanto, il primo scoglio da superare è **in primo luogo culturale, sul versante della cultura economica e organizzativa.**

Le disposizioni normative, quindi, possono prevedere istituti e norme cui attenersi nella applicazione di una determinata forma partecipativa, ma è **difficile pensare, almeno in una fase iniziale, all'obbligatorietà della sua attivazione.**

Per tale motivo, apprezziamo la sensibilità giuridico-sindacale del legislatore laddove comprende che **la concreta attuazione di una politica di cooperazione nell'impresa non può che avvenire su base volontaristica, delegando la sua concreta realizzazione alla contrattazione collettiva, soprattutto di secondo livello.** È indubbio, infatti, che la scelta se realizzare o meno una delle forme di compartecipazione debba avvenire tramite la contrattazione decentrata, unico mezzo in grado di garantire l'attuazione di un modello conforme alle singole realtà aziendali.

Ciò premesso, analizzando nel merito le forme di partecipazione elencate nelle proposte di legge in esame - che riteniamo in gran parte condivisibili - a nostro modo di vedere, in generale, vanno sostenute tutte quelle iniziative **meritevolmente tendenti a fidelizzare il lavoratore nell'impresa e valorizzarne il merito, che andrebbero conseguentemente supportate con adeguate misure incentivanti.**

Tuttavia, scendendo nel concreto, rileviamo che **il modello partecipativo risulta più consono per le aziende più strutturate e dimensionate,** con una cultura di relazioni industriali che si sono stratificate e consolidate nel tempo e delle quali si coglie il valore aggiunto su entrambi i fronti, tenendo bene a mente che le sfide imposte dalla competitività nel mercato globale richiedono modelli di governance agili e in grado di prendere decisioni rapide.

In tale quadro, conseguentemente, può sussistere il rischio che **meccanismi cogenti di controllo dei lavoratori sui processi decisionali aziendali possano rallentare la dinamicità di una azienda pregiudicandone in tal caso la competitività e, nel lungo termine, addirittura la stessa sopravvivenza.**

**Non possiamo, inoltre, sottacere una perplessità legata alle caratteristiche specifiche del tessuto produttivo italiano caratterizzato, invece, in gran parte da micro e piccole imprese,** le quali difficilmente potrebbero, sia per *forma mentis* che per oggettivi limiti organizzativi, accettare sistemi di controllo e/o partecipativi maggiormente "invasivi".

Nel nostro ordinamento, peraltro, già esistono discipline di legge che regolano alcune tipologie di partecipazione (in generale, le forme di partecipazione si distinguono tra quella di tipo "informativo/consultivo", la più diffusa; di tipo "organizzativo/gestionale"; di tipo "finanziario" e di tipo "economico"), per cui le possibilità di applicazione di una forma di partecipazione piuttosto che un'altra

dipendono, essenzialmente, da una valutazione di carattere politico/ideologico e culturale.

Alla luce dei tanti problemi strutturali che hanno frenato la crescita del nostro sistema economico, riteniamo che **vada almeno inizialmente privilegiata la partecipazione di tipo “economico”**, che mira a far partecipare i lavoratori meritevoli dei risultati e del benessere dell’azienda, promuovendo una parziale redistribuzione degli utili aziendali sulla base delle prestazioni effettivamente svolte dagli stessi lavoratori, rendendoli partecipi del successo dell’azienda.

In altri termini, sosteniamo che **puntare con maggiore decisione sulla diffusione di sistemi di remunerazione collegati ai risultati, che vedano coinvolti non solo i ruoli apicali ma l’intera forza lavoro**, consentirebbe di **migliorare la gestione del capitale umano e di aumentare l’engagement dei lavoratori e la loro motivazione**, in quanto tali modelli consentono di diversificare le retribuzioni in funzione dei meriti e delle performance aziendali.

A ciò andrebbe affiancata l’**adozione di forme organizzative di smart working più efficienti**, ormai abbastanza diffuse nelle nostre aziende, che guardano per l’appunto ai risultati conseguiti più che alla misurazione del tempo dedicato e, soprattutto, che rientrano nelle politiche aziendali di attrazione e di *retention* dei lavoratori per rispondere alle aspettative delle generazioni più giovani.

In una fase di grande instabilità economica come quella che stiamo vivendo, è strategico concentrare l’attenzione sul tema della crescita della produttività delle aziende e degli strumenti utili ad incentivarla, consapevoli che affinché ogni incentivo sia efficiente deve essere percepibile la relazione tra impegno richiesto e risultato raggiunto.

Nella definizione delle politiche di sostegno alla produttività delle aziende, pertanto, ci pare che, piuttosto che al tema della partecipazione dei lavoratori agli utili aziendali – nelle diverse forme di partecipazione “finanziaria” – i quali costituiscono il risultato di innumerevoli fattori, anche esogeni all’azienda, **debba essere riconosciuta la prevalenza a quegli strumenti in grado di collegare strettamente il risultato aziendale al comportamento individuale**, con strumenti più raffinati che vadano oltre ai premi di risultato.

In sintesi, riteniamo che tra retribuzione di risultato e partecipazione agli utili, sarebbe il caso di concentrare gli sforzi a sostegno del primo strumento, **ricorrendo a un sistema di incentivi idoneo a favorire l’introduzione di moderni modelli gestionali e retributivi che leghino quote della retribuzione dei lavoratori ai risultati aziendali**.

Ciò premesso, proprio per l’importanza culturale e strategica dell’attuazione su larga scala delle citate politiche retributive, **chiediamo al Governo di imprimere una forte spinta propulsiva all’affermazione di forme di retribuzione variabile incentivante finalizzate a premiare il contributo fornito dai lavoratori nella crescita del livello di competitività delle imprese, rafforzando il sistema degli incentivi fiscali e contributivi esistenti e non più ancorati a tetti retributivi**.

Se si vuole riconoscere, com'è giusto, ai lavoratori una parte del merito nel successo di un'azienda, **non si può porre alcun tetto retributivo** all'applicazione degli incentivi fiscali e contributivi, la cui attuazione dovrà risultare generalizzata, tanto più nell'ottica di imprimere una accelerazione alle politiche salariali, in termini di incremento diffuso dei livelli salari così pesantemente erosi in questi anni di grave spinta inflazionistica.

Inoltre, occorre evidenziare che, in ogni caso, l'introduzione di tali modelli gestionali deve essere guidata da logiche ispirate ai principi della trasparenza e della condivisione. A tal fine, **un ruolo decisivo deve essere riconosciuto alle Organizzazioni di categoria**, nella consapevolezza reciproca che l'esperienza partecipativa si differenzia dalle procedure del confronto sindacale perché va oltre la logica dello scambio.

Partecipazione e rappresentanza categoriale possono essere considerati complessivamente complementari. Quasi tutte le forme partecipative, d'altronde, prevedono la presenza delle Organizzazioni sindacali, le quali devono farsi interpreti delle esigenze delle imprese assieme a quelle degli associati, nel riconoscimento della responsabilità che ognuna delle parti liberamente assume nei confronti dei problemi dell'altra, a garanzia da ogni possibile distorsione nella ricerca di obiettivi di breve termine, rispetto ad una corretta gestione aziendale.

D'altra parte, analizzando i dati più recenti sul livello di diffusione della contrattazione di produttività in Italia - grazie soprattutto alle agevolazioni fiscali introdotte negli ultimi anni - verificiamo che la tendenza verso **lo sviluppo della contrattazione più prossima allo svolgimento dell'attività rappresenta il migliore strumento di valorizzazione dell'interesse comune tra i lavoratori e l'imprenditore alla prosperità dell'impresa stessa.**

Ciò in quanto, evidentemente, attraverso il dialogo ravvicinato tra l'imprenditore e i suoi collaboratori si può riuscire a trovare una sintesi che tenga conto delle specificità della singola realtà produttiva. Solo seguendo tale percorso di sviluppo delle relazioni industriali "dal basso", in un sistema di piccole e medie imprese come il nostro, si riuscirà a consolidare nel tempo l'affidamento reciproco tra le parti che potrebbe condurre anche alla sperimentazione di ulteriori forme di partecipazione organizzativa e gestionale.

L'intenzione è quella di ricostruire un clima di fiducia nel mondo del lavoro, migliorando i rapporti tra le imprese e i collaboratori, valorizzando il capitale umano e rafforzando la motivazione dei lavoratori dipendenti, **stabilendo un forte legame tra risultati, retribuzioni e aumento del potere d'acquisto, a tutto vantaggio della produttività e della competitività dell'intero sistema paese.**

In quest'ottica, infine, riteniamo che le considerazioni che precedono non possano esulare anche da una valutazione complessiva circa le **funzioni che la bilateralità è chiamata a svolgere nel mercato del lavoro** e che costituisce una delle espressioni più alte della mentalità partecipativa che si sta affermando sempre di più nel campo delle relazioni di lavoro.

Qualsiasi discorso sulla partecipazione non può prescindere, infatti, da una riflessione anche su tali concreti strumenti di integrazione che le parti sociali realizzano al fine di rispondere alle moderne esigenze di gestione di alcune fondamentali tutele dei lavoratori ed in cui **il sostegno al sistema della bilateralità assume un ruolo di perno fondamentale dell'intero sistema.**