

TEMA

Quali riforme nelle relazioni industriali

Cornici generali di una riforma per rafforzare la partecipazione

Marco Biasi*

1. Premessa

La partecipazione dei lavoratori alla gestione e/o all'economia delle imprese ha attirato nel tempo l'attenzione degli attori sociali e degli studiosi di relazioni industriali secondo un andamento «carsico», caratterizzato dall'alternanza di fasi di grande interesse e attivismo, come quella attuale¹, e di silente obsolescenza (Durante 2013; Biasi 2013; Corti 2012). La tematica aveva assunto primaria importanza agli albori dell'epoca repubblicana, come si ricava dall'espresso riconoscimento del diritto dei lavoratori di «collaborare alla gestione delle imprese» da parte dell'art. 46 della Costituzione (Apostoli 2015); eppure, già nel periodo immediatamente successivo, il dispiegarsi pluralista, anomico e conflittuale delle relazioni industriali italiane aveva segnato il – momentaneo – tramonto di ogni prospettiva di sviluppo in tale direzione (Ghezzi 1980).

Anche il nuovo impulso verso la partecipazione negli anni settanta, sotto la spinta europea, era stato prontamente arginato dalla ventata neoliberista del decennio seguente, relegando la discussione nel dimenticatoio almeno sino agli inizi del nuovo millennio, quando il tema faceva nuovamente capolino nel noto «Libro Bianco» del 2001, che, nell'inaugurare la stagione della flessibilità, sembrava riconoscere un importante ruolo alla partecipazione, pur «sbilanciata» verso il lato economico/finanziario rispetto a quello più propriamente gestionale (Olivelli, Ciocca 2011).

A questo riguardo, la prima osservazione è che non esiste – né *in rerum natura*, né sul piano tecnico/giuridico – «la» partecipazione, ma che, piut-

* Marco Biasi è ricercatore presso l'Università di Milano e docente di Comparative Industrial Relations Law e di European Social Law presso l'Università «Bocconi» di Milano.

¹ Addirittura, del 2016 si è parlato come dell'«*anno della partecipazione*»: si veda l'editoriale di R. Bonanni dell'11 gennaio 2016, <http://www.italpress.com/editoriale-raffaele-bonanni/lavoro-2016-puo-essere-l-anno-della-partecipazione>.

tosto, esistano varie forme di partecipazione, o, meglio, di coinvolgimento dei lavoratori (Alaimo 2014), raggruppabili in due grandi «famiglie»: quella della partecipazione alla gestione e quella della partecipazione all'economia delle imprese (D'Antona 1990). Quando il tema si è riaffacciato sulla scena nella stagione della più recente crisi, ha in effetti destato forti perplessità la scelta del legislatore, dapprima, di promuovere con il «famigerato» art. 8 legge n. 148/2011 non meglio definite forme di «partecipazione dei lavoratori», le quali venivano peraltro misteriosamente annoverate tra le finalità (e non tra i contenuti) delle intese derogatorie (Biasi 2014b); in seguito, con la «Riforma Fornero» del 2012 (legge 28 giugno 2012, n. 92), di delegare il governo ad adottare uno o più decreti volti a promuovere un ampio e piuttosto disarticolato novero di soluzioni, tutte ricondotte sotto l'ombrello partecipativo (Pedrazzoli 2015; Menegatti 2012), tanto che sembrò il segno di una scarsa confidenza (o convinzione) nell'approccio del legislatore alla materia in esame, perfetto prologo al rumoroso silenzio che ha accompagnato la scadenza della stessa delega (Biasi 2014b).

Di conseguenza, nello scegliere il titolo di un lavoro monografico uscito a cavallo tra il 2013 e il 2014, chi scrive individuava nella partecipazione dei lavoratori un vero e proprio «nodo» che coinvolgeva aspetti tanto regolativi, quanto culturali e valoriali (Biasi 2013). Se la fatica preliminare, in quell'occasione, era stata quella di sciogliere il nodo concettuale, relativo all'ambivalenza del termine «partecipazione» in sé, si era pure avuto modo di osservare che ciò che risultava allora carente, tanto da paralizzare ogni prospettiva di avanzamento sul tema (De Angelis 2012), fosse, prima ancora che il quadro normativo, la convinta adesione delle parti sociali. Meno di tre anni dopo², nuove prospettive sembrano però schiudersi con l'importante firma del documento congiunto Cgil-Cisl-Uil del 14 gennaio 2016, al cui interno la partecipazione dei lavoratori, distinta nelle tre «Aree» di partecipazione, rispettivamente, «alla governance», «organizzativa» ed «economico-finanziaria», viene addirittura collocata tra i tre pilastri dell'auspicato «moderno sistema di relazioni industriali». Se il consenso della Cisl non sorprende, a fronte del radicato interesse manifestato da tempo per il tema (pur dovendosi notare che mai lo stesso sindacato era sembrato schierarsi così apertamente

² Si tratta, peraltro, di un lasso comunque notevole di tempo, se si guarda alla velocità e all'intensità dei cambiamenti sul piano normativo, oltre che sociale, nel frattempo intervenuti.

in favore di un intervento eteronomo, anche nella materia *de qua*), ciò che sicuramente colpisce è la decisa adesione da parte della Cgil, per lungo tempo sostanzialmente scettica, se non palesemente contraria, a una evoluzione partecipativa, in origine, per la contrarietà a rinunciare alla lotta di classe in ipotesi di incontro tra lavoro e capitale, in seguito, per la convinzione – peraltro, non priva di basi – che la via migliore per tutelare l'interesse della forza lavoro passasse, nel contesto nazionale, per il binomio azione contrattuale/conflitto (Leonardi 2015), o, in altri termini, per la «via italiana alla democrazia industriale» (Giugni 1976). Se lo scopo del presente contributo è di fornire qualche spunto per un «cornice generale di una riforma per rafforzare la partecipazione», sembra opportuno muoversi secondo il percorso segnato dalle linee tracciate nel fondamentale documento sindacale dal titolo *Un moderno sistema di relazioni industriali*, mettendo a fuoco le singole forme di partecipazione sulle quali i sindacati maggioritari hanno dichiarato di puntare (con l'esclusione, per ragioni di spazio, della partecipazione cd. finanziaria), al fine di sondare la «fattibilità» e di valutare le criticità di un intervento normativo su un tema che pare essersi quantomeno affrancato dalla pesante quanto consolidata etichetta di discussione meramente accademica (Carrieri, Nerozzi 2015).

2. La partecipazione strategica

Avendo riguardo alla partecipazione dei lavoratori negli organi societari (cd. «partecipazione strategica»: Baglioni 2015), la prima menzionata nel documento sindacale richiamato, si premette che essa costituisce probabilmente l'ambito più «spinoso», nonostante l'indubbia importanza, anche simbolica, della dichiarazione delle parti circa il ruolo «fondamentale» della «partecipazione nei consigli di sorveglianza [...] anche se in un equilibrio non necessariamente paritario». Una preliminare osservazione, specie in chiave regolativa, è che, giocoforza, la partecipazione negli organi societari, così intesa, implica una libera scelta degli azionisti (risultando dunque, per certi versi, indipendente dalla volontà dei lavoratori) a favore di un modello di governance dell'impresa che preveda una struttura «duale», basata sulla presenza di un Consiglio di sorveglianza, i cui membri vengono nominati dagli azionisti (e, nei sistemi che lo prevedano, dai lavoratori) e avente la funzione principale di controllare l'operato e nominare i membri del Consiglio di ge-

stione, il quale si occupa poi concretamente delle scelte manageriali (Seifert 2016). Non può essere nascosto il dato che, attualmente, meno dell'1 per cento delle imprese italiane sia dotato di una simile struttura e che tale percentuale risulti addirittura in diminuzione nel tempo, sempre, come detto, a prescindere da ogni discorso sulla partecipazione dei lavoratori, al momento non contemplata nel modello (Biasi 2013). Del resto, anche laddove quest'ultima era stata espressamente prevista, ossia nell'ambito della Società europea, va sottolineato che si è trattato di un «tipo» societario pressoché sconosciuto nell'esperienza pratica italiana (Guarriello 2011) e che, peraltro, anche a livello europeo tale forma societaria ha di sovente assunto le sembianze di un «oggetto misterioso», almeno guardando al significativo numero di «micro-See» prive di dipendenti aventi sede nella Repubblica Ceca, cui non sembrano in alcun modo afferire le istanze di «Industrial Democracy» che animavano i progetti comunitari in tema agli albori degli anni settanta (Biasi 2014a; Cattero 2011).

Ancora, non va certo sottovalutato il fatto che, quando con la cd. «Riforma Vietti» (d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6) si è introdotto in Italia il sistema dualistico come modello di governance opzionale, non solo non si è pensato di inserire l'obbligo di una presenza dei lavoratori (tramite i loro rappresentanti) nel Consiglio di sorveglianza, ma, anzi, si è ritenuto di inserire due apposite disposizioni che, a opinione di autorevole dottrina commercialistica, avevano come obiettivo proprio quello di arginare la «*deriva*» del modello dualistico italiano verso quello tedesco, caratterizzato, per l'appunto, dalla presenza dei lavoratori nel Consiglio di sorveglianza (Montalenti 2008). Da un lato, infatti, sulla scorta dell'articolo 2409-*duodecies*, comma 2, del codice civile l'assemblea degli azionisti gode della competenza esclusiva sulla nomina delle cariche sociali (Alaimo 2015; Schiuma 2003). Dall'altro lato, l'articolo 2409-*duodecies*, comma 10 lett. c), del codice civile vieta espressamente, per le società non quotate³, l'inserimento nell'organo di sorveglianza di «coloro che sono legati alla società o alle società o alle società da queste

³ Per le società quotate, vd. il divieto – stabilito per i sindaci nel sistema tradizionale al comma 3, lett. c) e richiamato per i membri del Consiglio di sorveglianza dal successivo comma 4-*bis* dell'art. 148, comma 3, lett. c) d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 – di nominare «coloro che sono legati alla società od alle società da questa controllate od alle società che la controllano od a quelle sottoposte a comune controllo [...] da rapporti di lavoro autonomo o subordinato ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale o professionale che ne compromettano l'indipendenza».

controllate o a quelle sottoposte a comune controllo da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione di opera retributiva che ne compromettano l'indipendenza» (De Ferra 2015; Guacero 2004).

A questo proposito, si è sostenuto che ai fini dell'ineleggibilità dei prestatori di lavoro subordinato debbano ricorrere, tanto la sussistenza di un rapporto di lavoro, quanto la mancanza di indipendenza (Gottardi 2014), sicché solo al ricorrere di ambedue i requisiti richiamati vi sarebbe il divieto di eleggere un lavoratore (per quel che qui interessa, subordinato) quale membro del Consiglio di sorveglianza.

Secondo una diversa linea interpretativa, l'utilizzo della congiunzione avversativa «o» da parte del legislatore dovrebbe indurre a ritenere che tale duplice condizione vada riferita ai soli rapporti di prestazione d'opera retribuita (e, per le quotate, anche ad altri rapporti di natura patrimoniale o professionale), i quali non hanno in sé i caratteri di organicità e fiduciarità che minano in sé l'indipendenza del candidato, come nel caso di un lavoratore subordinato (Pomelli 2009). Di tal guisa, ragionando *de iure condendo*, ove si intendesse promuovere la partecipazione dei lavoratori negli organi societari, a meno di non limitare quest'ultima alla scelta di un certo numero di candidati esterni e indipendenti formalmente nominati dagli azionisti (Baglioni 2015), parrebbe opportuno propendere per un intervento che, anche al fine di «tagliare la testa al toro» (Gottardi 2014), elimini l'ineleggibilità per i lavoratori subordinati nel sistema dualistico italiano, e obliteri la regola generale della nomina assembleare delle cariche societarie con riguardo ai membri scelti dai lavoratori. In questa direzione si muove, ad esempio, l'art. 8, commi 4 e 5 dell'articolata proposta formulata dal gruppo di studiosi facenti capo alla rivista *Diritti Lavori Mercati* (d'ora innanzi, «Proposta DLM»), ove si assegna agli accordi collettivi il compito di definire la composizione specifica, le funzioni e le modalità di elezione dei rappresentanti dei lavoratori «anche in deroga all'art. 2409-duodecies, commi 2 e 8 del codice civile».

Peraltro, una riflessione *a latere*, non ancora penetrata nel dibattito, andrebbe forse condotta a proposito della posizione delicata (per certi versi, «mediana» tra lavoro e capitale) dei dirigenti, sul piano dell'elettorato tanto attivo quanto passivo negli organi societari (Biasi 2016a): la questione era stata del resto vagliata anche dalla Corte costituzionale tedesca nell'ambito dello scrutinio degli equilibri interni al Consiglio di sorveglianza nel modello di *Mitbestimmung* del 1976, in cui si prevede la nomina di un mem-

bro dell'organo da parte dei dirigenti (Biasi 2013), anche se poi non era risultata decisiva ai fini della decisione finale⁴, che, come noto, ha rigettato le censure di incostituzionalità avanzate nei confronti del modello partecipativo in parola⁵.

Muovendo un passo indietro, però, ancor prima di discutere dell'inserimento dei rappresentanti dei lavoratori nel Consiglio di sorveglianza andrebbe svolta un'attenta considerazione, che pure rischierebbe di sconfinare in un ambito estraneo all'area di influenza sindacale e/o delle relazioni industriali, sul senso e il ruolo del cd. «sistema dualistico» *tout court* nella governance delle società italiane, a fronte dell'indubbia crisi in cui esso pare versare a poco più di un decennio di distanza dal suo ingresso nell'ordinamento italiano. Del resto, anche guardando all'esperienza tedesca, va ricordato che il sistema dualistico, previsto per la prima volta con il codice generale del commercio del 1861, è stato originariamente introdotto con lo scopo di allontanare la proprietà dalla gestione mediante l'inserimento di un organo di controllo intermedio e non già con l'intento di consentire ai lavoratori l'ingresso negli organi societari, come sarebbe poi per la prima volta avvenuto in epoca weimariana (Biasi 2013).

Proprio alla crisi, anche sul piano dei «numeri», del sistema dualistico italiano si può ricondurre la prudente, anche se un po' generica, affermazione dei sindacati nel documento unitario più volte richiamato, laddove questi ultimi dichiarano che «in assenza di strutture duali di impresa vanno previste altre modalità di partecipazione alla governance». A fronte di un simile richiamo, si potrebbe immaginare l'inserimento di alcuni membri eletti dai lavoratori nel Consiglio di amministrazione delle imprese di maggiori dimensioni, secondo gli esempi francese (Corti 2014; Rehfeldt 2015) o svedese (Borioni, Leonardi 2015). In tal caso, però, si tratterebbe di una partecipazione *stricto sensu* alla gestione (a meno di intendere tale riferimento come un'apertura alla possibilità di nominare alcuni membri del collegio

⁴ La Corte ha comunque avuto modo di osservare che «la rappresentanza dei lavoratori nel Consiglio di sorveglianza non è in realtà costituita in modo omogeneo», tanto da non rappresentare «in sé un blocco compatto»: «che gli operai, gli impiegati e i dirigenti dell'impresa si uniscano sempre in un voto compatto, tanto poco può essere dato per scontato, data la chiara diversità di interessi tra questi gruppi, quanto una costante coincidenza tra il gruppo dei rappresentanti dei lavoratori dell'impresa e quello dei rappresentanti sindacali».

⁵ Bundesverfassungsgericht 1° marzo 1979, trad. it. in *Foro It.*, 1981, parte IV, p. 70, con commento di M. Pedrazzoli, *Codeterminazione nell'impresa e costituzione economica nella Repubblica federale tedesca*.

sindacale, come indicato tra le possibilità nell'art. 8 della «Proposta DLM»), dunque di un qualcosa di diverso e «in più» della partecipazione al controllo che discenderebbe dal diritto di nominare alcuni dei membri del Consiglio di sorveglianza⁶, come nell'esempio tedesco (Montalenti 1981), e, perciò, probabilmente meno appetibile per le imprese e le relative associazioni.

Il punto, però, è forse un altro. L'interrogativo principale investe, infatti, il senso e la funzione della società di capitali, ovvero se, in linea con la tradizione anglosassone della *shareholder primacy*, la società di capitali è il «feudo» degli azionisti/proprietari e, pertanto, la sua gestione deve tendere unicamente alla massimizzazione del loro interesse (leggasi profitto), oppure se essa è «qualcosa di più», potendosi riconoscere l'autonoma rilevanza, nell'indirizzo e nelle scelte strategiche, degli interessi di altri soggetti «qualificati», tra i quali *in primis* i lavoratori (Sacconi 2013; Balandi 2011). Aderire a quest'ultima lettura non significherebbe necessariamente rievocare teorie istituzionalistiche oggi superate nelle riflessioni della dottrina giuscommerciale italiana (ma tra i giuslavoristi si veda, da ultimo, Balandi 2015), ma muovere notevoli passi in avanti sul piano culturale, passando da una concezione di diritto societario a una di diritto dell'impresa (Seifert 2013), al cui interno riconoscere, attraverso i diritti di partecipazione, il ruolo dei lavoratori come *stakeholders* (Vella 2013; Grandori 2015). In tal modo, ci si sposterebbe da un'idea di impresa come espressione della libertà economica individuale dell'*entrepreneur* verso un'idea di istituzione «*socially embedded*» (Barbera 2016), o, ancora meglio, prendendo a prestito la fortunata distinzione proposta in altro campo da Raymond Hogler (2015), si potrebbe declinare l'ideale di libertà connesso all'iniziativa imprenditoriale dal piano individuale («*liberty*») a quello collettivo («*freedom*»)⁷.

Va da sé che una simile concezione sembra adattarsi maggiormente, se non esclusivamente, al contesto della grande impresa («*corporation*»), caratterizzato da un rapporto «mediato», per usare le parole della Corte costituzionale tedesca, tra l'impresa (o, meglio, la società) e la proprietà (ossia chi ne detiene le azioni), risultando assai più complesso ragionare in termini di

⁶ Nel sistema dualistico italiano, è, infatti, lo stesso legislatore a prevedere, all'art. 2409-*novies*, comma 1, cod. civ., la competenza esclusiva del Consiglio di gestione nella gestione dell'impresa.

⁷ «Freedom carried connotations of belonging, social connection, responsibility and obligation. Liberty, in contrast, implied separation and individual autonomy instead of mutual cooperation» (Hogler 2015, p. 16).

bene comune (Deakin 2012) con riguardo a realtà imprenditoriali che si identificano sostanzialmente, all'esterno e all'interno, nella persona del titolare. Senza un deciso passo in avanti sul piano epistemologico/valoriale, il *vulnus* al diritto di proprietà degli azionisti derivante da un diritto di parola istituzionalizzato di «terzi» – per quanto qualificati – come i lavoratori potrebbe risultare insopportabile (a maggior ragione in ipotesi di vera e propria co-gestione), tanto da richiedere uno scrutinio, come un attento interprete aveva già notato negli anni settanta (Pera 1977), sulla compatibilità di una simile evoluzione con l'art. 41 della Costituzione. Per quanto, in ossequio all'avanzata tensione solidaristica e sociale della nostra Costituzione, venga ivi vietato lo svolgimento della *libera* iniziativa economica privata «in contrasto con l'utilità sociale» o in grado di «recare danno alla sicurezza, alla libertà e dignità umana», non sembra perciò solo potersi ammettere, soprattutto in chiave evolutiva, una torsione della funzione dell'impresa in direzione diversa da quella – appunto – «intrapresa» da chi abbia ritenuto di investire a proprio rischio nell'iniziativa (Galgano 1982). Né, poi, si potrebbe trascurare la tutela della proprietà privata di cui all'art. 42 della Costituzione, che, pure, al secondo comma apre, con l'ambiguità di una disposizione che rispecchia i dubbi di allora circa l'evoluzione del paese sul piano politico economico, all'introduzione di limiti al diritto di proprietà aventi lo scopo di «assicurarne la funzione sociale» (Rodotà 1982).

Simili riflessioni interesserebbero, anche nel caso di partecipazione al controllo, la percentuale di rappresentanti dei lavoratori che si volesse per legge riservare a favore dei lavoratori, ammesso che la scelta non ricadesse, come qui si suggerisce (v. *infra*), a favore di un modello opzionale, dunque meno invasivo del diritto di proprietà, almeno rispetto ai detentori della maggioranza delle azioni e del potere decisionale in seno agli organi societari (Marchetti 1983): quanto più un modello imposto per legge si avvicini alla riserva della metà dei componenti degli organi societari in rappresentanza dei lavoratori, tanto maggiori limitazioni subirebbe il diritto di proprietà degli azionisti e, di conseguenza, tanto più alto sarebbe il rischio di finire avanti alla Corte costituzionale, come avvenuto in Germania ove, pur in tutt'altro contesto (storico, sociale e ordinamentale), il modello tedesco di cogestione quasi-paritario del 1976 venne ritenuto in linea con il quadro costituzionale proprio perché esso garantiva (e garantisce tutt'ora) la presenza di una leggera prevalenza (*leichtes Übergewicht*) degli azionisti nel Consiglio di sorveglianza.

3. La partecipazione organizzativa e la «retribuzione di produttività» nell'ultima fase legislativa

La seconda forma di partecipazione menzionata nel documento dello scorso 14 gennaio è quella definita «organizzativa», secondo una terminologia già in uso da parte degli studiosi di relazioni industriali (Baglioni 1995). Ci si riferisce al ruolo dei lavoratori nel contesto dei nuovi processi produttivi delle imprese, a prescindere dalla loro dimensione, per effetto delle innovazioni tecnologiche e manageriali che richiedono un apporto sempre maggiore dei lavoratori, singolarmente o per gruppi, in termini di idee e proposte: come noto, simili concetti sono altresì alla base del sistema di World Class Manufacturing in uso presso gli impianti di Fiat/Chrysler, con riferimento ai quali si è parlato di una spinta verso la «regolazione congiunta dell'innovazione» (Pero, Ponzellini 2015).

Sul versante normativo, la partecipazione organizzativa va ricollegata agli ultimi interventi in sostegno – mediante sgravi fiscali e/o contributivi – della cd. «retribuzione di produttività», ossia delle forme di retribuzione variabile destinate a «premiare» il buon esito delle modifiche organizzative introdotte tramite accordi di secondo livello, afferenti al modello di decentramento tendenzialmente ordinato da ultimo tratteggiato dall'art. 51 d.lgs. n. 81/2015 (Zoppoli 2015), che è parso, almeno sotto questo aspetto, superare l'indecifrabile, forse prima ancora che stigmatizzabile, esperienza applicativa dell'art. 8 legge n. 148/2011 (Imberti 2013). A tal proposito, assume oggi notevole rilievo l'assoggettamento, per effetto dell'art. 1, commi 182-189, della legge 28 dicembre 2015, n. 208 («legge Finanziaria 2016»), a una tassazione agevolata (con aliquota sostitutiva del 10 per cento) degli importi – nel limite complessivo di 2.000 euro, in favore di lavoratori del settore privato percettori di un reddito non superiore a 50.000 euro nell'anno precedente – erogati a titolo di «premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, misurabili e verificabili [...] nonché le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili», e in esecuzione dei contratti aziendali o territoriali stipulati ai sensi dell'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015. Ancora più significativa, ai presenti fini, è la previsione del comma 189 del medesimo provvedimento, con cui il limite dell'importo massimo oggetto di agevolazione viene innalzato a 2500 euro «per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro».

Già in precedenza, peraltro, con l'accordo sulla produttività del 21 novembre 2012 (Dell'Aringa 2013), e soprattutto con i successivi decreti e accordi di recepimento, si era tentato di trovare una soluzione che unisse incrementi di salario legati alla produttività e modifiche organizzative condivise (Campanella 2013; Zilio Grandi 2013), in particolare in materia di orario di lavoro, ferie, impiego nuove tecnologie e fungibilità delle mansioni e integrazione delle competenze (Biasi 2014b). Nonostante ciò, parte della dottrina aveva avanzato il sospetto che i successivi accordi aziendali utili (sia per le imprese, sia per i lavoratori) a ottenere gli sgravi non fossero in molti casi altro che accordi cosmetici, ossia pattuizioni finalizzate unicamente a ottenere le predette agevolazioni, senza alcun collegamento effettivo con un incremento di produttività (Oecd 2013), né tanto meno con una gestione maggiormente condivisa dell'organizzazione del lavoro (Lassandari 2013). Se, dunque, già nelle esperienze richiamate l'erogazione delle somme avrebbe dovuto risultare collegata alla gestione condivisa di istituti che avevano una precisa afferenza al tema della produttività del lavoro (Vitaletti 2013), analoghe finalità vengono perseguite con il più recente intervento del legislatore per l'anno 2016, con la significativa aggiunta del richiamo alla partecipazione agli utili, considerata a sua volta uno strumento valido per allineare gli interessi della forza lavoro e dell'impresa (Sonnati 2015).

Come visto, però, la legge Finanziaria 2016 ha rinviato a un successivo decreto del ministro del Lavoro e delle Politiche sociali, di concerto con il ministro dell'Economia e delle Finanze la definizione dei criteri sulla base dei quali le somme erogate possono godere della tassazione agevolata, nonché, soprattutto, degli «*strumenti e le modalità di partecipazione all'organizzazione del lavoro*» (Massagli, Pignatti Morano 2016). Dunque, soprattutto ai contenuti del decreto, firmato dai ministri del Lavoro e dell'Economia il 25 marzo 2016, bisogna guardare al fine di comprendere la portata innovativa rispetto alle – non del tutto soddisfacenti – esperienze precedenti. Tra le novità del decreto si segnala, da un lato, l'ulteriore rinvio alla contrattazione collettiva per l'individuazione degli effettivi criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività o di altri parametri, eventualmente legati a misure di riorganizzazione maggiormente flessibile del tempo o del luogo di lavoro; dall'altro lato, l'oggettiva verificabilità del raggiungimento degli obiettivi condivisi quale condizione per la fruizione dello sgravio (art. 2). Del resto, sempre nella descritta ottica della lotta agli «accordi cosmetici» si ricollega la disposizione, contenuta all'art. 5, che, nel ripren-

dere l'art. 14 d.lgs. n. 151/2015, impone il deposito telematico del contratto collettivo aziendale o territoriale del tipo di quelli in parola, al pari di ogni altro dal quale derivino «benefici contributivi e fiscali» presso la Dtl competente, la quale a sua volta provvede a mettere il tutto «a disposizione delle altre amministrazioni ed enti pubblici interessati» (Tagliente 2016).

Quanto al «coinvolgimento paritetico dei lavoratori», nel decreto vengono individuati alcuni esempi di piani in cui le strutture o i gruppi di lavoro a composizione mista (responsabili aziendali e lavoratori) abbiano caratteri stabili, se non permanenti, con l'esclusione, dunque, dei gruppi di lavoro di carattere meramente informale e, dunque, di carattere non stabile e formalizzato (art. 4). A tale riguardo, la principale questione concerne il senso e la collocazione di una simile partecipazione all'interno della *summa divisio* tra democrazia industriale o democrazia economica, ovvero tra «partecipazione all'essere» e «partecipazione all'avere» (Pedrazzoli 2005). In realtà, sembrerebbe che lo schema menzionato, nel riconoscere espressamente un valore «extra» all'elemento del «coinvolgimento paritetico dei lavoratori», si collochi in una posizione mediana, rappresentando un anello di congiunzione idoneo a porsi come prologo verso un sempre maggiore coinvolgimento nelle scelte organizzative che possano avere un'influenza sui risultati dell'impresa.

Tutto ciò, naturalmente, a patto che vengano rispettati i diritti fondamentali dei lavoratori, tra i quali, in particolare, quello della retribuzione adeguata *ex art.* 36 della Costituzione (Biasi 2014b), irrinunciabile anche in ipotesi (e in nome) di una «scommessa» condivisa (Ichino 2005). Molto dipenderà, in ogni caso, dalla struttura salariale che emergerà dalla futura contrattazione collettiva di livello interconfederale e settoriale e, in tal senso, è di grande interesse il contenuto degli ultimi accordi «di primo livello» sul nuovo sistema retributivo premiale siglati da Fiat nell'aprile 2015, ove si è chiaramente privilegiato, anche ai fini dell'adeguamento del salario in una congiuntura storica a inflazione zero, il ricorso alla premialità (a livello di gruppo ancor più che individuale) piuttosto che ai «classici» meccanismi di protezione del valore d'acquisto basati sui tassi di inflazione programmata o sull'indice dei prezzi al consumo (Ciucciovino, Tronti 2015). Simili evoluzioni, specie laddove esse producano un effetto catalizzatore extra-aziendale, sembrano offrire nuovi argomenti a sostegno dell'opportunità dell'introduzione di un salario minimo per legge, già «accarezzato» dal Jobs Act (Bello-mo 2016), proprio a garanzia dell'adeguatezza – qui in termini più di suf-

ficienza che di proporzionalità, stante il carattere universale della misura – della retribuzione (Biasi 2015b): al di fuori di Fiat, infatti, uno spostamento (di parte) della competenza in materia salariale dal centro alla periferia potrebbe prestarsi ad abusi per mano di accordi sottoscritti da attori dalla dubbia rappresentatività, tanto dal lato sindacale, quanto da quello datoriale, almeno sino alla più volte evocata legge sulla rappresentanza, o, appunto, a un intervento legale sui minimi salariali.

4. Il primo nodo da sciogliere: obbligatorietà vs. volontarietà del modello partecipativo

Guardando alla – meritoria, ma, gioco forza, unicamente propulsiva – funzione dell'ultimo documento sindacale unitario, si è oggi ancora ben lontani dal parlare di un definitivo scioglimento del nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Molto si vedrà nei prossimi tempi, attendendosi con curiosità e interesse, avanti a una postura sindacale finalmente compatta, la risposta delle organizzazioni datoriali (in particolare di quella più rappresentativa, al momento condizionata dal processo di rinnovamento delle cariche istituzionali in corso), oltre che, naturalmente, del legislatore. A questo proposito, con riguardo all'ipotesi di un intervento normativo, si possono immaginare, alternativamente, una legge che renda la partecipazione obbligatoria, in una o più delle forme sopra richiamate, ovvero una normativa di sostegno o di appoggio, che preveda incentivi (fiscali ecc.) per le imprese che liberamente scelgano di adottare meccanismi o strumenti partecipativi. A una prima impressione, una soluzione meramente volontaristica parrebbe preferibile per la minore invasività e il minor grado di rottura con il passato, svolgendo una funzione premiale nei confronti di chi scelga di adottare un modello di gestione condivisa degli istituti legati alla produttività, senza in alcun modo penalizzare chi liberamente ritenga di ricorrere a diverse soluzioni, destinate a essere poi giudicate dalla «legge del mercato» (sui miglioramenti sul piano dell'efficienza e della produttività a seguito dell'implementazione di forme di coinvolgimento dei lavoratori a livello aziendale vd. i casi Lamborghini e Ducati: Telljohann 2015). Un problema legato alla mancanza di universalità dei meccanismi partecipativi affidati alla sola «buona volontà» delle imprese più virtuose o più aperte alle sperimentazioni risiede però nella dubbia compatibilità di una simile soluzione con il dettato

europeo, che impone, in particolare nella Direttiva 2002/14/Ce, modalità obbligatorie di coinvolgimento che, per quanto nelle forme «deboli» dell'informazione e della consultazione e non nella versione forte «alla tedesca», non debbono per ciò venire sottovalutate o addirittura ignorate. Infatti, la circostanza che la normativa europea preveda un coinvolgimento «soft» non consente affatto di ritenere che essa costituisca una «soft law», dal momento che l'espresso e inequivocabile dettato comunitario richiede agli Stati membri il raggiungimento del risultato «minimo» di coinvolgimento ivi individuato, pur lasciando libera la scelta circa l'effettiva implementazione per via legislativa, o, come si è fatto in Italia con il d.lgs. n. 25/2007, attraverso un ampio ricorso alla sussidiarietà orizzontale (Napoli 2008). Su questo fronte, tuttavia, la normativa italiana non pare del tutto rispondente al dettato europeo, a causa dell'informalità e dell'universalità delle regole attualmente vigenti, che rendono possibile che, almeno nelle imprese in cui non venga applicato alcun contratto collettivo, non vi siano rappresentanze a livello aziendale capaci di esercitare i diritti di informazione e consultazione previsti dalla normativa europea, non essendovi, nella materia *de qua*, i meccanismi suppletivi operanti invece in ipotesi di trasferimento d'azienda o licenziamenti collettivi (Crotti 2014). In buon sostanza, se si può considerare percorribile la scelta di affidare alla contrattazione aziendale l'introduzione di forme volontarie di coinvolgimento a livello aziendale, come avvenuto durante la «stagione dei Protocolli» (Biasi 2013) e come oggi assecondato dai già richiamati incentivi agli accordi che prevedano forme di «coinvolgimento paritetico dei lavoratori», non si può trascurare come, con le attuali regole sindacali, l'unico modo per *garantire* il coinvolgimento minimo richiesto dal dettato europeo sia la legge e non la *libera* contrattazione delle parti sociali (Ales 2015), senza peraltro dimenticare la connessa problematica relativa all'esigenza di «configurare in modo preciso e solido il soggetto aziendale che nei luoghi di lavoro deve essere titolare di quei diritti di coinvolgimento dei lavoratori nella gestione delle imprese che appare realistico potenziare con la legge» (Zoppoli, Santagata 2015; Alaimo 2014). In presenza di un tessuto produttivo costituito prevalentemente da imprese medio-piccole, sembra davvero arduo ipotizzare una diffusione così capillare di simili contratti collettivi, rendendosi dunque necessario, anche volendo insistere sulla sussidiarietà orizzontale come alternativa all'intervento eteronomo, l'affidamento al contratto collettivo nazionale, il quale ultimo, però, al fine di dettare regole generali e universali (per quel che qui interessa) sul coin-

volgimento dei lavoratori, richiederebbe giocoforza un intervento sulle regole della rappresentanza e, dunque, la risoluzione definitiva del nodo del cd. *erga omnes*. Per tale ragione, pare condivisibile la proposta di un intervento normativo ad ampio raggio che individui nei diritti di coinvolgimento di matrice europea un minimo inderogabile, lasciando intatta la possibilità per la contrattazione collettiva – a livello nazionale, ma anche territoriale o di singola impresa – di dettare regole più specifiche o introdurre forme di coinvolgimento di maggiore intensità (art. 6, commi 1 e 2 della «Proposta DLM»), eventualmente assecondate e incentivate da misure di sostegno come quelle previste nella legge di Stabilità 2016 e nella relativa decretazione attuativa.

5. *Segue*. Le ricadute sistemiche

Di un eventuale intervento normativo, anche «leggero», sulla partecipazione – o, meglio, di un capo a quest'ultima dedicato all'interno di una complessiva «legge sindacale» – non possono essere trascurate le ricadute sistemiche, che, peraltro, sotto certi aspetti paiono forse costituire le sue stesse precondizioni.

Guardando alla Germania, infatti, «partecipare» alle decisioni (e, in molti casi, addirittura «co-decidere») significa indubbiamente assumersi, da parte tanto dei sindacati o dei rappresentanti dei lavoratori quanto di questi ultimi singolarmente, maggiori responsabilità, garantendo quella famosa esigibilità degli accordi di cui si è tanto dibattuto in Italia soprattutto nell'ambito della «vicenda Fiat» (Bordogna 2011). Ciò, si badi, non implica giungere a imporre l'obbligo di pace (o, specularmente, il divieto di ricorrere al conflitto collettivo) che caratterizza il rapporto tra le rappresentanze dei lavoratori a livello di unità produttiva e datore di lavoro nel sistema tedesco (Biasi 2013), né, tanto meno, dimenticarsi delle numerose situazioni in cui, anche durante la recente crisi, il fronte sindacale (più o meno «unitario») ha dato prova di affidabilità e coscienziosità nel venire incontro alle serie difficoltà palesate dalle imprese con soluzioni pure innovative (Treu 2015). Quand'anche il conflitto abbia oggi perso gran parte della «forza» che aveva in passato (Militello 2015), in un'ottica *de iure condendo* non si può non pensare che come contropartita, anche sul piano politico (Ales 2015), delle condivisione delle scelte manageriali non vi siano dei limiti nel porre in

dubbio le determinazioni prese di comune accordo. Ciò potrebbe significare la necessità di un ripensamento del diritto di sciopero a livello aziendale, almeno qualora ci si ponga nella prospettiva di uno schema partecipativo «forte» o, in sostanza, co-determinativo (Biasi, Falsone 2014).

Anche sotto questo aspetto un punto di osservazione privilegiato è rappresentato dalla vicenda Fiat: se la stessa Corte costituzionale, quale «arbitro» della controversia tra Fiat e Fiom più che come giudice delle leggi, è giunta a individuare nella capacità di resistenza un dato in grado di confermare la rappresentatività del sindacato (in quel caso ritenuta comunque «indiscutibile»... e dunque presunta?), non sembra immediato ammettere che si possa rinunciare a tale prerogativa (ossia al «diritto al dissenso») in nome di una prospettiva di condivisione (Napoli 2013), quella, in sostanza, cui avevano aderito i soggetti sindacali firmatari degli accordi in parola, al di qua e al di là dell'Oceano (Biasi 2015c). Ai più sensibili osservatori non è del resto sfuggito che una possibile soluzione in chiave partecipativa che non comporti un *vulnus* all'assolutezza del diritto di sciopero in Italia possa essere costituita dal doppio canale (pure del tutto estraneo alla tradizione nostrana, almeno post-statutaria: Zoppoli, Santagata 2015), con cui si potrebbe spezzare il legame identificativo tra chi rivendica, eventualmente mediante il ricorso al conflitto, migliori condizioni contrattuali e chi partecipa «pariteticamente» alle determinazioni relative all'organizzazione del lavoro a livello aziendale. L'utilità di un simile espediente è stata di recente rilanciata, non solo da autorevoli voci della dottrina giuslavoristica (Alaimo 2016, pur in chiave dubitativa), ma anche da Maestri delle relazioni industriali, tanto quale possibile «antidoto» per i casi di elevata conflittualità, come quello della Fiat (Cella 2013), quanto, soprattutto, come canale di sbocco verso una prospettiva partecipativa (Carrieri, Nerozzi 2015). È pure vero però che, nell'ambito dei modelli a canale doppio, non sempre è agevole distinguere le due funzioni, rispettivamente, partecipativa e contrattuale: anche in Germania, del resto, si è di recente parlato di una «erosione del doppio canale» quale effetto della progressiva estensione, in via informale (Carrieri, Treu 2013), delle competenze del Consiglio d'azienda verso funzioni tipicamente negoziali, secondo un modello di decentramento, apparentemente vincente, ma sotto molti aspetti non del tutto ordinato, né tanto meno governato dal centro (Borzaga 2015; Treu 2011). Oltretutto, le imprese potrebbero non vedere affatto di buon occhio l'appesantimento burocratico e le complessità e i costi legati alla moltiplicazio-

ne delle forme di rappresentanza, anche se ciò non significa che la soluzione da privilegiare sia necessariamente quella, per certi versi «opposta», del sindacato unico o unitario «all'americana» (Biasi 2015c). Sembrerebbe invece porsi più in linea con il tradizionale carattere pluralistico delle relazioni industriali italiane, un modello rappresentativo basato su una sorta di *unitas multiplex* attraverso cui si possa garantire che i soggetti destinatari dei diritti partecipativi e pure firmatari degli accordi in rappresentanza dei lavoratori possano in seguito attuare responsabilmente le decisioni e i piani concordati con l'impresa, così come del resto previsto – ma, a oggi, con efficacia *inter partes tantum* – dalle stesse parti sociali nell'accordo interconfederale del gennaio 2014.

6. La partecipazione e le caratteristiche strutturali della «nuova» forza lavoro

Se, come più volte sottolineato, la partecipazione dei lavoratori tende verso un allineamento degli interessi dell'impresa e della forza lavoro in una prospettiva di medio-lungo periodo, sarebbe contraddittorio immaginare una svolta partecipativa nell'ambito di un mercato del lavoro caratterizzato da precarietà, instabilità e carenza di tutele. In questo senso, risulterà decisiva, anche con riferimento al tema qui oggetto di indagine, la diffusione del «nuovo» contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato a tutele crescenti quale forma di impiego «comune» (così art. 1 d.lgs. n. 81/2015) e prevalente rispetto alle altre tipologie contrattuali pure oggetto di «riordino» a opera del cd. Jobs Act (Zilio Grandi, Biasi 2016).

A questo proposito, alcuni dubbi sorgono circa la compatibilità tra le nuove articolazioni flessibili di lavoro (formalmente subordinato) al momento in discussione, in particolare quella del lavoro cd. agile (vd. art. 12 d.d.l. n. 2233/2016), rispetto a un'evoluzione partecipativa delle relazioni industriali, nella parte in cui si prevede un allontanamento (sia pure parziale) del lavoratore dal luogo «fisico» dell'impresa e in particolare dall'unità produttiva, ove i modelli di democrazia industriale hanno da sempre trovato la loro linfa. Ciò, si badi, non significa negare l'utilità del lavoro agile quale strumento condiviso di flessibilità della prestazione (Tiraboschi 2016), soprattutto in alternativa alle forme di impiego instabile (altrove si direbbe *contingent*) come il lavoro accessorio, che, a seguito dell'innalza-

mento dei relativi limiti massimi di utilizzo per mano dello stesso Jobs Act, ha visto ultimamente una notevole, per non dire incontrollata, diffusione (Biasi 2016b).

A tale riguardo, anche senza vedere nella partecipazione l'espressione di un contropotere atto a riequilibrare la posizione delle parti all'interno dell'impresa (Pedrazzoli 1985), ma «solo» la risposta all'imperativo democratico di coinvolgere i lavoratori nelle decisioni che sugli stessi spieghino «naturalmente» i loro effetti, sul modello europeo (Durante 2013), non risulterebbe affatto semplice immaginare di riconoscere un diritto di *voice* in capo a chi, prestando la propria collaborazione in modo accessorio/occasionale, non risulterebbe annoverabile tra coloro i quali detengono quell'interesse qualificato nell'impresa («*stake*», appunto) che costituisce uno degli argomenti principali a favore di una svolta partecipativa nella gestione di quest'ultima. Piuttosto, con riguardo alle forme di lavoro che per caratteristiche strutturali (lavoro accessorio) o tecniche (lavoro cd. digitalizzato) si separino dall'unità spazio-temporale che ha fatto da sfondo alla nascita della teorica della democrazia industriale (oltre che dell'idea, oggi *démodé*, di classe), sembra oggi plausibile pensare a strade per l'aggregazione e la rappresentanza degli interessi diverse tanto dai canali della contrattazione collettiva, quanto, come anticipato, da quelli della partecipazione istituzionalizzata (Däubler 2015; Regalia 2012).

7. Conclusioni

All'esito dell'analisi condotta, pare potersi sostenere che per la partecipazione dei lavoratori sembra profilarsi il momento delle scelte, in particolare rispetto alla forma (o alle forme) del loro coinvolgimento su cui si voglia maggiormente puntare e al tipo di intervento, per non relegare la partecipazione nel tradizionale limbo tra un ottimismo della volontà dall'andamento carsico e un pessimismo della ragione costante nel tempo. Per ragioni legate tanto al tradizionale assetto delle relazioni industriali italiane, quanto alla concezione dell'impresa privata nel nostro sistema ordinamentale, si è qui suggerito un approccio cauto e graduale da parte del legislatore, basato, almeno in una prima fase, sulla volontaria introduzione di meccanismi partecipativi, accompagnata da misure di sostegno simili a quelle introdotte a favore della retribuzione di produttività, almeno nella parte in cui il

coinvolgimento «minimo» dei lavoratori nelle forme dell'informazione e consultazione non sia richiesto dalla normativa europea. Si è poi sottolineato che anche un intervento «leggero» non possa che accompagnarsi a un complessivo disegno di riforma del sistema sindacale: sarebbe infatti complesso garantire l'effettività dei diritti partecipativi, come pure l'accettabilità di una simile soluzione da parte delle imprese, in un quadro sostanzialmente anomico che, da un lato, non consenta l'individuazione di interlocutori certi da parte dell'impresa che voglia (o debba) coinvolgere il sindacato e, dall'altro lato, non garantisca la vincolatività degli impegni connessi all'attuazione delle soluzioni condivise. Certo, si è concluso, la partecipazione, paradigma della democrazia industriale, ha trovato storicamente radici in una forza lavoro stabile e legata a doppio filo con le sorti dell'impresa («*stakeholder*»), risultando invero arduo immaginare, in assenza di un'occupazione «forte», una futura svolta verso la partecipazione dei lavoratori, persino in una variante «debole».

Riferimenti bibliografici

- Alaimo A. (2014), *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, Wp Csdle «Massimo D'Antona».IT, n. 219.
- Alaimo A. (2015), *La partecipazione finanziaria dei lavoratori*, in Zoli C. (a cura di), *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, Torino, Giappichelli, p. 73 ss.
- Alaimo A. (2016), *La riforma della rappresentanza aziendale dei lavoratori. Dal sistema duale al doppio canale: itinerari possibili*, Wp Csdle «Massimo D'Antona».IT, n. 287.
- Ales E. (2015), *Quale futuro per il modello partecipativo in Italia?*, in Zoppoli L., Zoppoli A., Delfino M. (a cura di), *Una nuova Costituzione per il sistema di relazioni industriali?*, ES, Napoli, p. 37 ss.
- Apostoli A. (2015), *La forza propulsiva dell'art. 46 della Costituzione al di là della sua sostanziale inattuazione*, in Zoli C. (a cura di), *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, Torino, Giappichelli, p. 15 ss.
- Baglioni G. (1995), *Democrazia impossibile? Il cammino e i problemi della partecipazione nell'impresa*, Bologna, Il Mulino.

- Baglioni G. (2015), *Una proposta per la presenza del lavoro negli organi societari*, in Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, Il Mulino, p. 281 ss.
- Balandi G.G. (2011), *Governance e diritto del lavoro*, in *Quaderni Rivista trimestrale del diritto e procedura civile*, n. 4, p. 115 ss.
- Balandi G.G. (2015), *Partecipazione e rapporto di lavoro*, in Zoli C. (a cura di), *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, Torino, Giappichelli, p. 63 ss.
- Barbera M. (2016), *L'idea di impresa. Un dialogo con la giovane dottrina giuslavoristica*, Wp Csdle «Massimo D'Antona».IT, n. 293.
- Bellomo S. (2016), *Il compenso orario minimo: incertezze ed ostacoli attuativi dell'ipottizzata alternativa «leggera» al salario minimo legale*, in Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), *Commentario breve alla riforma «Jobs Act»*, Padova, Cedam, p. 805 ss.
- Biasi M. (2013), *Il nodo della partecipazioni dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Milano, Egea.
- Biasi M. (2014a), *On Uses and Misuses of Worker Participation. Different Forms for Different Goals of Employee Involvement*, in *The International Journal of Comparative Labour Law & Industrial Relations*, vol. 30, n. 4, p. 459 ss.
- Biasi M. (2014b), *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 2, p. 337 ss.
- Biasi M. (2015a), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione e la Mitbestimmung tedesca*, in Zoli C. (a cura di), *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, Torino, Giappichelli, p. 33 ss.
- Biasi M. (2015b), *Il salario minimo legale nel «Jobs Act»: promozione o svuotamento dell'azione contrattuale collettiva?*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 2, p. 371 ss.
- Biasi M. (2015c), *Statutory Employee Representation in Italian and US Workplaces: Comparative Analysis of the Fiat/Chrysler Case*, in *Labor Law Journal*, n. 4, p. 233 ss.
- Biasi M. (2016a), *Ripensando la categoria dirigenziale all'indomani del Jobs Act*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 2, in corso di pubblicazione.
- Biasi M. (2016b), *Temporaneità versus stabilità in un mercato del lavoro At-Will: la parabola statunitense e il suo riflesso opaco sull'Italia del Jobs Act*, in Zoppoli L., Saracini P. (a cura di), *La nuova disciplina del contratto di lavoro a termine*, Napoli, ES, in corso di pubblicazione.
- Biasi M., Falsone M. (2014), *Partecipazione e conflitto: i nessi e le finalità*, in Barbera M., Perulli A. (a cura di), *Consenso, dissenso e rappresentanza: le nuove relazioni sindacali*, Padova, Cedam, p. 195 ss.

- Bordogna L. (2011), *Regole delle relazioni industriali e strategie sindacali: riflessioni sulla vicenda Fiat*, in *Italianieuropei*, n. 6, p. 142 ss.
- Borioni P., Leonardi S. (2015), *Modelli di partecipazione a confronto: Germania e Svezia*, in Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, Il Mulino, p. 251 ss.
- Borzaga M. (2015), *Il decentramento «controllato» della contrattazione collettiva nella Repubblica Federale Tedesca come antidoto alla crisi economica: realtà o mito?*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, vol. 146, n. 2, p. 275 ss.
- Campanella P. (2013), *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, in Wp Csdle «Massimo D'Antona».IT, n. 185.
- Carrieri M., Treu T. (2013), *Introduzione. Le relazioni industriali italiane ed europee: innovazioni da completare e convergenze da affinare*, in Carrieri M., Treu T. (a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino, p. 7 ss.
- Carrieri M., Nerozzi P. (2015), *Introduzione. Partecipazione e democrazia industriale nelle imprese: un'altra via è possibile*, in Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, Il Mulino, p. 7 ss.
- Cattero B. (2011), *Figlia di un dio minore. Società per azioni europea (SE) e partecipazione a dieci anni dalla direttiva*, in *Sociologia del diritto*, n. 3, p. 75 ss.
- Cella G.P. (2013), *Una sentenza sulla rappresentanza sindacale (o del lavoro?)*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, p. 509 ss.
- Ciucciovino S., Tronti L. (2015), *Il sistema retributivo premiale in Fiat/Chrysler Automobile (FCA). Elementi di un nuovo modello contrattuale?*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, vol. 148, n. 4, p. 651 ss.
- Corti M. (2012), *La partecipazione dei lavoratori. La cornice europea e l'esperienza comparata*, Milano, Vita e Pensiero.
- Corti M. (2014), *Le nuove frontiere della partecipazione dei lavoratori in Francia*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 1, p. 284 ss.
- Crotti M.T. (2014), *Il «nuovo» articolo 19 dello statuto dei lavoratori*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 4, p. 635 ss.
- D'Antona M. (1990), voce *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Enciclopedia giuridica Treccani*, vol. XXII, p. 1 ss.
- Däubler W. (2015), *La rappresentanza degli interessi dei lavoratori al di là della contrattazione collettiva*, in *Lavoro e diritto*, 1, p. 93 ss.

- Deakin S. (2012), *The Corporations as Commons: Rethinking Property Rights, Governance and Sustainability in the Business Enterprise*, in *Queen's Law Journal*, vol. 37, p. 339 ss.
- Dell'Aringa C. (2013), *L'accordo sulla produttività: quali prospettive per competitività e salari?*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, vol. 138, n. 2, p. 293 ss.
- De Angelis L. (2012), *Riflessioni sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Rivista di diritto dell'impresa*, n. 1, p. 81 ss.
- de Ferra G. (2015), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende (rectius, delle imprese)*, in *Rivista delle società*, n. 6, p. 1298 ss.
- Durante A. (2013), *Il coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa tra libertà economica e democrazia industriale*, Mantova, Universitas Studiorum.
- Galgano F. (1982), *Art. 41*, in Branca G. (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Bologna-Roma, Zanichelli, p. 1 ss.
- Ghezzi G. (1980), sub *Art. 46*, in Branca G. (a cura di), *Commentario della Costituzione*, vol. III, *Rapporti economici*, Bologna-Roma, Zanichelli, 1980, p. 69 ss.
- Giugni G. (1976), *Ancora una nota sulla democrazia industriale*, in *Politica del diritto*, II, p. 153.
- Gottardi D. (2014), *Ultima chiamata per il sistema dualistico: partecipazione negata dei lavoratori e rischi di sistema*, in *Diritti lavori mercati*, n. 3, p. 575 ss.
- Grandori A. (2015), *10 tesi sull'impresa. Contro i luoghi comuni dell'economia*, Bologna, Il Mulino.
- Guaccerio A. (2004), *Artt. 2409-octies-2409-quinquiesdecies*, in Nicolini G., Stagno d'Alcontres S. (a cura di), *Società di capitali. Commentario*, II, Napoli, Jovene, p. 885 ss.
- Guarriello F. (2011), *Commentario alla direttiva 2001/86/CE*, in Corapi D., Pernazza F. (a cura di), *La società europea. Fonti comunitarie e modelli nazionali*, Torino, Giappichelli, p. 287 ss.
- Hogler R.L. (2015), *The End of American Labor Unions: The Right-To-Work Movement and the Erosion of Collective Bargaining*, Santa Barbara, Praeger.
- Ichino P. (2005), *A che cosa serve il sindacato?: le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Milano, Mondadori.
- Imberti L. (2013), *A proposito dell'articolo 8 della legge n. 148/2011: le deroghe si fanno, ma non si dicono*, vol. 138, n. 2, p. 255 ss.
- Lassandari A. (2013), *Divisione sindacale e «crescita di produttività e competitività»*, in *Lavoro e diritto*, n. 2, p. 244 ss.

- Leonardi S. (2015), *Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues*, in *Transfer*, n. 1, p. 1 ss.
- Marchetti P.G. (1983), *La democrazia azionaria nella prospettiva delle direttive comunitarie*, in Aa.Vv., *Democrazia industriale e democrazia azionaria nelle direttive comunitarie*, Milano, Franco Angeli, p. 58 ss.
- Massagli E., Pignatti Morano F. (2016), *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività*, in Tiraboschi M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano, Giuffrè, p. 377 ss.
- Menegatti E. (2012), *La delega sulla partecipazione dei lavoratori: verso un nuovo modello di relazioni industriali?*, in Carinci F., Miscione M. (a cura di), *Commentario alla Riforma Fornero (Legge n. 92/2012 e Legge n. 134/2012). Licenziamenti e rito speciale, contratti ammortizzatori e politiche attive*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, Supplemento n. 33, p. 208 ss.
- Militello G. (2015), *Un grande obiettivo: la democrazia economica*, in Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, Il Mulino, p. 327 ss.
- Montalenti P. (1981), *Democrazia industriale e diritto dell'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Montalenti P. (2008), *Il Modello Dualistico: alta amministrazione e funzioni di controllo tra autonomia privata e regole imperative*, in *Banca borsa e titoli di credito*, n. 6, p. 689 ss.
- Napoli M. (2008, a cura di), *L'impresa di fronte all'informazione e consultazione dei lavoratori. Commentario sistematico al d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 25*, in *Nuove leggi civili commentate*, n. 4, p. 843 ss.
- Napoli M. (2013), *La Corte costituzionale «legifera» sulla Fiom nelle Aziende «Fiat»*, in *Lavoro e diritto*, n. 4, p. 521 ss.
- Oecd (2013), *Economic Survey: Italy 2013*, Oecd Publishing.
- Olivelli P., Ciocca G. (2011), *La partecipazione del sindacato in generale*, in Lunardon F. (a cura di), *Conflitto, concertazione e partecipazione*, vol. III, in Persiani M., Carinci F. (diretto da), *Trattato di Diritto del lavoro*, Padova, Cedam, p. 773 ss.
- Pedrazzoli M. (1985), *Democrazia industriale e subordinazione. Poteri e fattispecie nel sistema giuridico del lavoro*, Milano, Giuffrè.
- Pedrazzoli M. (2005), *Partecipazione, Costituzione economica e art. 46 della Costituzione. Chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, I, p. 435 ss.

- Pedrazzoli M. (2015), *La partecipazione dei lavoratori: un tema di natura costituzionale e politica*, in Zoli C. (a cura di), *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto italiano e comparato*, Torino, Giappichelli, p. 1 ss.
- Pera G. (1977), *Sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in *Diritto del lavoro*, n. 1, p. 109 ss.
- Pero L., Ponzellini A.M. (2015), *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, Il Mulino, p. 45 ss.
- Pomelli A. (2009), *Sull'indipendenza dei consiglieri di sorveglianza nei gruppi di società*, in *Giurisprudenza commerciale*, n. 5, p. 970 ss.
- Regalia I. (2012), *Italian Trade Unions: Still Shifting between Consolidated Organizations and Social Movements?*, in *Management Revenue*, vol. 23, n. 4, p. 316 ss.
- Rehfeld U. (2015), *Il modello francese di partecipazione alla gestione*, in Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, Il Mulino, p. 225 ss.
- Rodotà S. (1982), *Art. 42*, in Branca G. (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Bologna-Roma, Zanichelli, p. 69 ss.
- Sacconi L. (2013), *L'impresa socialmente responsabile e il suo governo multi-stakeholder. Un modello di impresa per il sindacato e la politica democratica*, in *Quaderni rassegna sindacale - Lavori*, n. 3, p. 93 ss.
- Santagata R. (2016), *Corporate governance, impresa-stakeholder e diritto del lavoro nel dibattito anglosassone*, in *Lavoro e diritto*, n. 1, p. 99 ss.
- Schiama L. (2003), *Sub Art. 2409/XII*, in Sandulli M., Santoro V. (a cura di), *La riforma delle società. Commentario*, Torino, Giappichelli, p. 672 ss.
- Seifert A. (2013), *Prefazione a Biasi M., Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzioni e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Milano, Egea, p. I ss.
- Seifert A. (2016), *Employee Participation at Board Level in Europe*, in Basedow J., Su C., Fornasier M., Liukkunen U. (a cura di), *Employee Participation and Collective Bargaining in Europe and China*, Tübingen, Mohr, p. 209 ss.
- Sonnati S. (2015), *Lo stallo del salario variabile: le reti di impresa ed il recupero dell'autonomia individuale in forma assistita come tecniche di implementazione della retribuzione di risultato*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 4, p. 617 ss.
- Tagliente A. (2016), *Le semplificazioni in materia di costituzione e gestione del rapporto di lavoro*, in Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), *Commentario Breve alla Riforma «Jobs Act»*, Padova, Cedam, p. 769 ss.

- Telljohann V. (2015), *Le nuove piste di Lamborghini e Ducati*, in Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, Il Mulino, p. 71 ss.
- Tiraboschi M. (2016), *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, in www.bollettinoadapt.it, 3 febbraio.
- Treu T. (2011), *Le deroghe contrattuali nel modello tedesco*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 2, p. 328 ss.
- Treu T. (2015), *Conclusioni*, in Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, Il Mulino, p. 335 ss.
- Vella F. (2013), *L'impresa e il lavoro: vecchi e nuovi paradigmi della partecipazione*, in *Giurisprudenza commerciale*, n. 1, p. 1120 ss.
- Vitaletti M. (2013), *La retribuzione di produttività*, Napoli, ESI.
- Zilio Grandi G. (2013), *La retribuzione collegata alla produttività aziendale: quadro normativo di riferimento e impatto dell'accordo sui livelli retributivi*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 1, p. 33 ss.
- Zilio Grandi G., Biasi M. (2016), *Introduzione: una riforma in più «fasi»*, in Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), *Commentario breve alla riforma «Jobs Act»*, Padova, Cedam, p. 1 ss.
- Zoppoli L. (2005), *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, n. 3, p. 373 ss.
- Zoppoli L. (2015), *Le fonti (dopo il Jobs Act): autonomia ed eteronomia a confronto*, Wp Csdle «Massimo D'Antona».IT, n. 284.
- Zoppoli L., Santagata R. (2015), *Il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione delle imprese e l'azionariato su base collettiva*, in Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, Il Mulino, p. 299 ss.

ABSTRACT

Nel saggio vengono prese in esame le attuali iniziative volte a rafforzare la partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese, allo scopo di valutare la conformità delle soluzioni proposte con l'attuale cornice normativa. L'Autore esamina innanzitutto la possibile introduzione di forme di partecipazione cd. «strategica» che prevedano la nomina da parte dei lavoratori di uno o più membri degli organi di controllo o di gestione delle società di capitali di maggiori dimensioni, sulla scia del modello tedesco. In secondo luogo, vengono esplorate le potenzialità di un collegamento tra decentramento contrattuale, produttività e partecipa-

zione cd. «organizzativa» in grado di costituire il prologo per lo sviluppo in futuro di forme partecipative anche in ambito gestionale. In seguito, l'Autore si interroga sul tipo di intervento maggiormente in linea con il quadro normativo, come pure sulle sue eventuali ricadute sistemiche, dedicando le riflessioni conclusive alle caratteristiche e alla posizione della forza lavoro che da più parti si vorrebbe vedere maggiormente coinvolta nelle scelte aziendali all'interno dell'attuale mercato del lavoro.

THE BROAD FRAMEWORK OF A REFORM AIMED
AT PROMOTING EMPLOYEE INVOLVEMENT

The essay provides a general overview on the current efforts to promote employee involvement in the management of companies. The Author examines at first the so called «board-level participation», which concerns the conferral to the employees of the right to appoint one or more members of the company boards, as in the German example. Subsequently, the Author discerns a link between collective bargaining decentralization, firm productivity and employee involvement, which may become the potential prologue for a further role of employees in the firm management. Ultimately, the Author discusses the type of measure which would be most consistent with the legal framework and its impact on the latter, before questioning the compatibility of a reform aimed at promoting employee involvement with the characteristics of the current Italian labor market.