

## La rinascita della partecipazione<sup>1</sup>

Mario Mazzoleni

### Introduzione

Generazioni di laureati in economia, ricordano una frase che per qualche decennio ha dato il via agli studi di gestione aziendale: “il temperamento degli interessi”<sup>2</sup>. Questa specie di sciogli lingua non appariva chiaro al primo impatto, ma con il passare delle lezioni, questa frase un po' ermetica finiva con il rappresentare la base di un approccio all'azienda che si basava sulla necessità di governarla avendo cura di trovare un punto di mediazione (i più eruditi imparavano ad aggiungerci anche “dialettica”) tra i diversi interessi che vi convergevano.

Negli anni l'apertura accademica alle influenze di oltre oceano ha portato ad ampliare l'analisi, così chi si diletta di management doveva citare gli articoli della scuola di Drucker<sup>3</sup> letti nelle riviste di management dove si teorizzavano gestioni di impresa caratterizzate da ricerca di equilibri in grado di soddisfare i bisogni dei diversi “portatori di interessi” diventati anche nel linguaggio comune “stakeholder”, scoprendo anche un simpatico professore che girava il mondo parlando del suo “Stakeholder Approach”<sup>4</sup>. In Italia si arrivò persino a dare vita ad una collana di studio tutta dedicata a questi temi.<sup>5</sup>

Poi il buio. Gli effetti della cavalcata del “neo liberismo” hanno travolto gli studi partecipativi e imposto altre priorità. Il più devastante tra i principi che si sono andati affermando in quel periodo (e che ancora oggi fa fatica ad essere messo in discussione) è quello che porta a definire come principale e, a volte unico, obiettivo dell'impresa il profitto. Pur immaginando, anche in questo caso, una dialettica tra obiettivi, la contrapposizione tra una visione profit oriented e una che definiva l'azienda come un'istituzione “orientata alla durabilità” metteva in un angolo quest'ultima visione soprattutto perché i risultati che il turbo capitalismo pareva ottenere mettevano a tacere i vecchi “guru” del management.

La crisi dirompente di questi ultimi anni ha portato ad evidenza i limiti del modello chiamato “neo liberale”<sup>6</sup> e, conseguentemente, ha riportato in auge riflessioni orientate al coinvolgimento, alla partecipazione, all'attenzione nei confronti dei diversi portatori di interesse. In realtà, quasi come un fiume carsico, la teoria partecipativa ha continuato a svilupparsi, alimentata da esperienze di successo di imprese “diverse” da quelle di moda. Oltre a questi contributi pratici le teorie sono andate rinforzandosi attraverso il

---

<sup>1</sup> L'articolo riprende e amplia quanto pubblicato nel numero di Giugno 2013 sulla rivista “l'impresa” del Sole 24 ore

<sup>2</sup> C. Masini “Lavoro e risparmio” Utet. Torino 1970

<sup>3</sup> P. Drucker “Le Sfide di management del XXI secolo” Franco Angeli editore Milano 2002. P. Drucker “Il management, l'individuo, la società” Franco Angeli Milano 2002. P. Drucker “Il management della società prossima ventura” Etas Libri. Milano 2003

<sup>4</sup> E. Freeman “Strategic Management: a stakeholder approach” Pitman Boston 1984

<sup>5</sup> La rivista edita da Franco Angeli e diretta da Guido Baglioni con Marco Carcano e Guido Volpe per alcuni anni a cavallo dell'inizio del secolo rappresentò un punto di riferimento importante sia per l'elaborazione teorica sui temi partecipativi, sia per divulgare le esperienze che in quei tempi si andavano realizzando in varie parti del mondo.

<sup>6</sup> Il tema è trattato in altro articolo della presente raccolta

coinvolgimento di studi di tipo sociologico e psicologico, con l'innesto di concetti "etici"<sup>7</sup> e tramite le considerazioni sugli effetti benefici sui risultati aziendali di una gestione orientata al "benessere organizzativo"<sup>8</sup>

Infine, con il supporto di analisi che andavano ad evidenziare come situazioni di "stress" o di mancanza di cognizione del proprio contributo nella vita aziendale (anomia come la chiamano gli psicologi) fossero in grado di generare effetti negativi sulle performance di singoli e imprese.

Oggi, finita la fase carsica, persino le grandi multinazionali della consulenza parlano di modelli partecipativi, di CSR e di necessario riequilibrio nei processi di gestione aziendale con riferimento agli stakeholder interni ed esterni.

Ora il rischio è quello di approcciare il tema in modo superficiale, come una delle tante "mode" che i libri di management usa e getta sostengono e distruggono sulle ali di un consumismo editoriale poco incline agli approfondimenti. Per evitare di cadere in questa trappola è bene porre alcuni punti fissi a limitare e chiarire il campo.

Prima di tutto va sottolineato che il tema degli interessi che convergono sulle imprese richiede approcci diversi in relazione alla tipologia dei soggetti interessati e che, conseguentemente, anche il concetto di coinvolgimento o quello di partecipazione vanno adattati e gestiti rispetto al target di riferimento. Va poi chiarito che la convergenza dei diversi approcci (etico, socio economico e gestionale) merita grande attenzione in quanto solo una capacità di muoversi a sistema nell'uso delle metodologie, dei processi e degli strumenti evita il manifestarsi di incongruenze devastanti per l'impresa. Infine, va tenuto saldo il timone del pragmatismo sposando queste teorie e utilizzando queste pratiche in quanto portatrici di effetti benefici non (solo) sulla vita "sociale" in azienda ma, perché la supportano in termini di efficienza ed economicità.

## **1 Le diverse forme di partecipazione**

Sebbene vi sia stato un certo rallentamento negli studi sulle forme partecipative si deve, comunque sottolineare come le esperienze e le ricerche intorno alle potenzialità generate dall'introduzione di processi partecipativi in impresa (e nella società) abbiano continuato a svilupparsi procedendo secondo due fronti distinti. Il primo che non si è distaccato dall'alveo del passato andando a ricercare nuovi modi attraverso i quali realizzare interventi partecipativi più efficaci in un contesto economico aziendale consolidato. Un secondo che, invece, ha iniziato ad utilizzare il progetto partecipativo come occasione per superare i limiti del capitalismo offrendo ipotesi organizzative e sociali diverse da quelle tipiche dei paesi ad economia liberista. In realtà i due approcci hanno generato anche riflessioni ed esperienze intermedie che hanno offerto interessanti contributi.

Provando rapidamente a riprendere alcuni degli spunti offerti in questi anni possiamo fare riferimento a Michael Albert<sup>9</sup> professore americano che fondatore della South End Press e di Zeta Magazine una rivista mensile radical americana attraverso le quali ha influenzato in modo assai efficace i movimenti no-global

---

<sup>7</sup> M.G.Velasquez "Etica economica" Cafoscarina. Milano 2005

<sup>8</sup> **Avallone-Paplomatas**

<sup>9</sup> M.Albert "L'economia Partecipativa.Un'alternativa al capitalismo" Data News. Roma 2003

non solo statunitensi. La teoria partecipativa propugnata da Albert e dai suoi seguaci <sup>10</sup>si basa sui seguenti punti cardine:

- a) La definizione di un giusto compenso che sia legato all'impegno e al sacrificio invece che collegato direttamente alle logiche di efficienza e produttività o a posizioni di potere;
- b) La realizzazione di forme di autogestione come forma giusta per realizzare un'economia libera e orientata alla meritocrazia;
- c) La distribuzione equa delle responsabilità al fine di offrire a tutti un lavoro dignitoso. Equa distribuzione che passi attraverso un mix di mansioni e di responsabilità;
- d) L'affermazione di un sistema partecipativo che porti i lavoratori a coordinare le proprie attività cos' da godere dei vantaggi della suddivisione del lavoro, allo stesso tempo la partecipazione "esterna" potrà orientarsi verso la riduzione dell'influenza del mercato espandendo il ruolo dell'equa cooperazione e mettendo al bando lo straordinario non voluto, riducendo la settimana lavorativa, imponendo riforme fiscali e finanziarie ed allargando l'influenza pubblica in materia di finanziamento e di investimento.

Un approccio meno radicale e mediato è quello che ha riportato l'attenzione sull'economia di comunione <sup>11</sup> che ricerca forme di indirizzo strategico, di governance e di gestione delle imprese fortemente orientate da logiche partecipative e sostenute dalla condivisione di ideali e valori comunitari e sociali che vanno a ridurre gli effetti perversi generati dall'exasperazione dei concetti di creazione di valore, di consumo e di "ricchezza". Sempre partendo dalle stesse premesse il modello partecipativo viene elaborato attraverso riflessioni nuove intorno ai concetti di solidarietà, della cooperazione, del comunicare, del condividere, del generare, della cura portando all'evidenziazione di nuove ipotesi di approccio al "fare" impresa e all'operare tra imprese e tra soggetti in ambiti sociali.<sup>12</sup> Un'altra ricaduta della stessa forma di mediazione si ritrova negli studi e nelle esperienze che, prendendo spunto dai movimenti di "cittadinanza attiva" portano ad affermare approcci partecipativi orientati alla cosiddetta filosofia dei beni comuni e al presidio degli stessi. <sup>13</sup> Questi studi e queste esperienze nel nostro Paese hanno associato il richiamo costituzionale (art.118) che afferma: *"Le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza. I Comuni, le Province e le Città metropolitane sono titolari di funzioni amministrative proprie e di quelle conferite con legge statale o regionale, secondo le rispettive competenze. La legge statale disciplina forme di coordinamento fra Stato e Regioni nelle materie di cui alle lettere b) e h) del secondo comma dell'articolo 117, e disciplina inoltre forme di intesa e coordinamento nella materia della tutela dei beni culturali. **Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di***

---

<sup>10</sup> Il documento originale da cui prende spunto il movimento è rintracciabile sul sito [www.zmag.org/Italy](http://www.zmag.org/Italy)

<sup>11</sup> Per una riflessione più approfondita intorno al tema dell'economia del dono e di comunione si può fare riferimento a M.G. Baldarelli "Le aziende dell'economia di comunione" Citta nuova. Roma 2011 e a vari scritti di S. Zamagni "L'Economia del benessere comune" Citta nuova Roma 2007

<sup>12</sup> AAVV "Del cooperare. Manifesto per una nuova economia" Vita Trento 2012

<sup>13</sup> L. Pennacchi "Filosofia dei beni comuni" Donzelli editore Roma 2012. G. Arena e C. Iaione "L'Italia dei beni comuni" Carocci editore Roma 2012

**interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà**” alle logiche e filosofie della partecipazione e del coinvolgimento per realizzare nuove forme di intervento prima intervenendo nella cura dei beni e dei servizi comuni (ad esempio prendendosi cura dei beni e dei servizi comuni urbani), poi intervenendo con iniziative in grado di agire come protagonisti nell’ambito del cosiddetto welfare diffuso, ed, ora, muovendosi nella prospettiva di allargare la visione del bene comune anche ai soggetti di impresa o alle iniziative che coinvolgono le imprese.

Esaurito velocemente il richiamo alle nuove prospettive collegabili agli studi e alla realizzazione di approcci partecipativi in impresa e nel contesto sociale possiamo ritornare al filone “tradizionale” che ricorda come tra i soggetti cui l’azienda deve dedicare attenzione “dialettica” un ruolo preminente lo ricoprono i lavoratori.

La capacità e l’interesse concreto nel gestire il coinvolgimento consapevole (superamento dell’anomia), piuttosto che nell’orientare le risorse umane alla partecipazione proattiva e responsabile alla vita aziendale rappresentano un obiettivo prioritario di ogni manager oggi più che mai. Da questo punto di vista, in sintesi, possiamo descrivere modalità di coinvolgimento che le imprese adottano sia sul fronte “benessere” sia su quello vero e proprio della partecipazione. (fig.1)



Fig. 1 Le risposte offerte dalla partecipazione

In relazione alla valorizzazione delle risorse umane le imprese possono ricercare un corretto equilibrio tra le esigenze di flessibilità, innovazione e creatività viste come propellente per il consolidamento dell’attitudine a crescere e “perdurare” dell’impresa e le stesse viste come forme di valorizzazione del contributo che le persone (lavoratori) possono offrire all’impresa stessa se non, addirittura, come forma di vera e propria realizzazione dell’identità dei lavoratori all’interno dell’impresa stessa. Allo stesso modo la ricerca del benessere nel e dal lavoro oltre a rappresentare un obiettivo per chi opera in quanto genera identificazione, stima e autorealizzazione, determina opportunità di rafforzamento per la stessa impresa

ricognoscibili facilmente anche attraverso gli effetti che determinano sull'efficienza, produttività e redditività dell'azienda.

Va, infatti, sottolineato, che le esperienze consolidatesi nel tempo, su entrambi i fronti, mostrano come le imprese in grado di gestire con equilibrio le spinte orientate all'appartenenza e alla proattività nel lavoro ottengono, a parità di condizioni esterne, risultati migliori nel tempo.

Sul fronte del coinvolgimento le iniziative di clima annoverano, per rimanere al nostro Paese, le esperienze di welfare aziendale di Ge (che vanno dall'offerta di servizi socio sanitari ai contributi a sostegno di figli e lavoratori in diverse fasi della loro vita) che si associano ad una grande attenzione al coinvolgimento dei propri dipendenti sia con l'organizzazione di eventi in azienda (i Kids day) piuttosto che attraverso il coordinamento di servizi come "la spesa biologica". In altre realtà abbiamo l'erogazione di servizi offerti per gestire i problemi di casa nonché servizi di tintoria o addirittura di riparazioni anche con i cosiddetti "Maggiordomi Aziendali" (Eurocom-Pepsi-Merck Serono-Kimberly Clark-Chiesi).

Per passare ad imprese meno note (ma assai interessanti anche sul fronte della capacità di muoversi nei mercati nazionale e internazionale), in Copan non solo è attivo da anni un asilo nido gestito attraverso un'associazione creata ad hoc dall'impresa, ma il servizio viene svolto attraverso il coinvolgimento diretto dei dipendenti che, volendo, per impegnarsi direttamente nel servizio possono "staccare" per un periodo anche lungo dalla vita produttiva. Esempi analoghi li possiamo annoverare parlando di palestre aziendali (Mapei-Abbot-Adidas-Elica-Philips Morris-Tetrapak), con un chiaro orientamento al mantenimento dell'equilibrio psico-fisico dei lavoratori. Ancora, per quanto riguarda il Welfare aziendale troviamo importanti esperienze in numerosi istituti di credito (il Welfare aziendale offerto da BPM rappresenta un esempio consolidato ed efficiente anche nei confronti di dipendenti-familiari-pensionati) come pure in imprese (Chiesi con la propria esperienza nella prevenzione e nell'assistenza sanitaria, Cisco ancora per la prevenzione).

Oltre alle iniziative di clima abbiamo quelle propriamente orientate alla partecipazione dei lavoratori. Questo fronte viene affrontato attraverso quattro indirizzi che evidenziano altrettante forme di partecipazione ossia:

- **All'organizzazione del lavoro** (richiamata dalla costituzione art. 46) che va da forme più "deboli" di condivisione dell'attività (con riferimento ai principi di natura sindacale come diritti di informazione e di consultazione), che offrono gli strumenti necessari per capire il proprio ruolo e l'attività aziendale, a quelle più "forti" che portano a condividere in senso stretto l'organizzazione del lavoro, i processi produttivi, le forme di controllo. Anche in questo caso abbiamo esempi diversi che vanno da ASO siderurgica dove i tempi di lavoro vengono "condivisi" e "autoregolamentati" con i dipendenti, oppure tutte le esperienze di gestione degli orari in flessibilità (Adidas, Birra Peroni, Chiesi, Kimberly Clark, Pepsi, Philip Morris, Cisco, Luxottica). Oppure in Rana dove la "vocazione" partecipativa porta tutti i dipendenti a contribuire con idee e progetti in grado di migliorare sia la gestione sia la stessa capacità di offerta di nuovi prodotti per il mercato. Ancora annoveriamo tutte le iniziative orientate alla conciliazione vita/lavoro (Abbott) o legate al sostegno delle madri dalla gravidanza al reinserimento.
- **Alle decisioni:** esperienze che fanno riferimento soprattutto al mondo tedesco/svizzero (si cita sempre i casi della metalmeccanica tedesca e quello delle ferrovie svizzere) declinandosi attraverso forme di **Codecisione** in cui le rappresentanze dei lavoratori sono espressamente delegate per tutelare gli interessi dei rappresentati favorendo il normale funzionamento delle strutture e delle

attività produttive. Modalità di **Codeterminazione** nelle quali i rappresentanti dei lavoratori collaborano con l'imprenditore nell'assunzione di decisioni che riguardano sia il lavoro sia l'impresa. Forme di vera e propria **Cogestione** dove ai rappresentanti dei lavoratori spetta il diritto di partecipare al governo dell'impresa avendo, in alcuni casi, potere di "veto" su decisioni strategicamente rilevanti. Su questo fronte appare interessante in un periodo nel quale si parla di "obsolescenza" degli over 45, sottolineare come in Giappone spesso gli statuti riservino uno o due posti nei cda a favore di quelli che loro chiamano gli "old boys", pensionati il cui coinvolgimento viene giustificato per il contributo esperienziale e per l'assoluta mancanza di conflitto di interessi che la loro posizione di "ex" genera nell'operare per il bene della "propria" impresa.

- **Finanziaria:** che riguarda Esperienze e istituti che favoriscono la posizione socioeconomica dei lavoratori durante e dopo la loro attività. Ad esempio Fondi di previdenza integrativi (molti istituti di credito), partecipazione alle spese mediche sostenute dai propri dipendenti (Copan) nonché tutte le forme organizzate e strutturate sopra richiamate in tema "welfare aziendale". Un particolare esempio di queste tipologie partecipative lo si riscontra nelle cooperative con l'istituto del ristorno e con l'utilizzo del prestito sociale.
- **Economica:** che concerne forme di retribuzione variabile, legate al raggiungimento di determinati obiettivi e fissate ex-ante ormai classificate genericamente sotto la voce "sistemi incentivanti e premianti" (profit sharing) o riguardano l'azionariato dei dipendenti (Employee Ownership). Qui abbiamo esperienze storiche di Telecom, Alitalia e Gucci, di molti istituti di credito o di grandi aziende multinazionali operanti in Italia ( IBM )e quelle meno note come Sabaf .

## ALL'ORG.NE DEL LAVORO

Forme più "deboli" di condivisione dell'attività (ex. diritti di informazione, di consultazione), permettono di possedere gli strumenti necessari per capire qual è il proprio ruolo, cosa fa e cosa intende fare la propria organizzazione, percepirsi parte di un tutto.

## ALLE DECISIONI

Codecisione, codeterminazione, cogestione.

Fig 2 Le diverse tipologie di partecipazione

## ALL'ORG.NE DEL LAVORO

Forme più "deboli" di condivisione dell'attività (ex. diritti di informazione, di consultazione), permettono di possedere gli strumenti necessari per capire qual è il proprio ruolo, cosa fa e cosa intende fare la propria organizzazione, percepirsi parte di un tutto.

## ALLE DECISIONI

Codecisione, codeterminazione, cogestione.

Fig.3 Le diverse forme di partecipazione

### Conclusioni

In conclusione (fig.4) si può fare riferimento al "circolo virtuoso della partecipazione" in grado di premiare sia in termini di efficienza ed economicità, sia in relazione al presidio delle forme organizzative, l'impresa capace di orientarsi ai principi partecipativi. Recuperando e realizzando, così, molti dei principi teorizzati e applicati negli anni cinquanta da un imprenditore illuminato come Adriano Olivetti per sostenere la crescita del sistema economico nazionale.

## Il circolo virtuoso della partecipazione



Fig. 4 il circolo virtuoso della partecipazione.

La partecipazione se ben sostenuta (attraverso logiche e modalità coerenti con quanto il modello partecipativo impone di realizzare) genera coinvolgimento che a sua volta aumenta la motivazione dei lavoratori, la capacità di “sentirsi parte di un progetto” con la conseguente interessata disponibilità a svolgervi un ruolo attivo e da protagonisti. Il modello partecipativo poi sostiene i soggetti coinvolti nel mantenere un rilevante attaccamento al proprio lavoro con effetti positivi in termini di accumulo e di spendibilità di esperienza che, a loro volta vengono sostenuti da innesti e investimenti di tipo formativo che garantiscono il mantenimento di competenze coerenti con le esigenze aziendali e con quelle di autorealizzazione dei lavoratori. Tutto questo viene poi ad essere cementato dagli effetti che vengono garantiti attraverso il consolidamento di buone performance e dalla scontata correlazione tra le stesse e il clima/processi attivi in azienda.

Naturalmente, al di là delle enunciazioni e dei richiami teorici a cui abbiamo fatto ricorso, risulta importante sottolineare come i modelli partecipativi siano interessanti e gratificanti per chi li sa rendere operativi ma richiedano l'utilizzo di logiche e strumenti operativi propri la cui delicatezza e peculiarità impongono importanti sforzi, attenzioni e competenze.

### **Bibliografia di riferimento**

AAVV “Del cooperare. Manifesto per una nuova economia” Vita Trento 2012

M.Albert “L’economia Partecipativa.UN’alternativa al capitalismo” Data News. Roma 2003

#### **Avallone-Paplomatas**

M.G.Baldarelli “Le aziende dell’economia di comunione” Citta nuova. Roma 2011

C. Masini “Lavoro e risparmio” Utet. Torino 1970

P.Drucker “Le Sfide di management del XXI secolo” Franco Angeli editore Milano 2002.

P.Drucker “Il management, l’individuo, la società” Franco Angeli Milano 2002.

P. Drucker “Il management della società prossima ventura” Etas Libri. Milano 2003

E.Freeman” Strategic Management:a stakeholder approach” Pitman Boston 1984

<sup>1</sup> L.Pennacchi “Filosofia dei beni comuni” Donzelli editore Roma 2012. G. Arena e C.Iaione “L’Italia dei beni comuni” Carocci editore Roma 2012

M.G.Velasquez “Etica economica” Cafoscarina. Milano 2005

S.Zamagni “L’Economia del benessere comune” Citta nuova Roma 2007