

Wolfgang Daübler

Le istituzioni della partecipazione non sono mutate, in Germania, dagli anni '50. Utilizzo in questa sede una nozione vasta di partecipazione, che comprende l'informazione, la consultazione, la codeterminazione e la cogestione. Il termine partecipazione è normalmente impiegato, da noi, in un senso molto ampio, almeno dai tempi dell'«internazionalizzazione» del dibattito; prima non si parlava che di *mitbestimmung* equivalente alla codeterminazione e alla cogestione.

In Germania esistono tre tipi di rappresentanza degli interessi: esiste, anzitutto, un sistema di contrattazione collettiva a livello di settore, che riguarda in maniera particolare i salari e la durata del lavoro.

Sussiste la codeterminazione dalla parte del Consiglio aziendale, che concerne soprattutto le condizioni di lavoro ed il piano sociale. Il Consiglio aziendale è formalmente separato dal Sindacato, ma, nella gran maggioranza dei casi — direi nel 90% di essi — sussiste una stretta collaborazione tra Consiglio e Sindacato.

Come terza via di rappresentanza degli interessi c'è la cogestione a livello aziendale che tocca in principio tutti i problemi economici. La cogestione non merita, tuttavia, questo nome in quanto non implica alcuna influenza paritaria dei lavoratori, eccezion fatta per l'industria del carbone e dell'acciaio; è piuttosto un diritto dei rappresentanti ad informarsi su tutto quello che riguarda l'azienda.

Queste istituzioni sono rimaste intatte durante l'epoca della deregolamentazione; il «Thacherismo» è arrivato in Germania in forma molto addolcita. Anche gli oggetti della contrattazione sono rimasti più o meno gli stessi. Si inizia solo ora in qualche azienda a negoziare circa i problemi della protezione dell'ambiente. Il livello aziendale ha acquisito importanza durante gli ultimi dieci anni; è una conseguenza della flessibilizzazione dell'orario di lavoro che non è possibile se non a livello d'impresa o di stabilimento.

Il sistema di relazioni industriali non è mutato neanche al tempo della riunificazione: le regole della Repubblica Federale Tedesca sono state esportate alla ex Repubblica Democratica Tedesca. Il funzionamento pratico è leggermente differente. In molte aziende si trova una sorta di coalizione tacita tra i Direttori e i Consigli aziendali, poiché è la Grande Centrale, la *Treuhand*, che detiene il vero potere, che decide sugli investimenti come sul finanziamento dei piani sociali. Ma per il resto, è la stessa «cultura sindacale» e la stessa «cultura giuridica» proveniente dalla Repubblica Federale Tedesca.

Piuttosto, in Germania sono presenti sviluppi che si stanno realizzando a livello istituzionale. Ne menziono tre aspetti.

Primo punto: esistono sempre maggiori istituti supplementari introdotti dal legislatore nelle aziende o negli stabilimenti. Si tratta di una sorta di *ombudsman*, di incaricati di certe questioni che possiedono un'indipendenza più o meno grande nei confronti del datore di lavoro. Si può citare per esempio l'incaricato dell'igiene sul lavoro e l'incaricato della protezione dei dati nominativi dei lavoratori e dei clienti. Per gli ospedali e nelle centrali nucleari la legge prevede un incaricato della protezione contro la radioattività, in altre aziende troverete persone incaricate del controllo dei rifiuti e così via. Tutte queste persone sono dotate di una certa indipendenza e devono tenere conto degli interessi dei lavoratori.

Secondo punto: si iniziano con molte difficoltà ad istituire — e Antoine Lyon-Caen ne ha fatto riferimento — i Consigli europei alla Volkswagen, all'Allianz e ora anche alla Digital Equipment, azienda americana con numerose succursali in Europa.

Nelle loro dichiarazioni, i Sindacati si pronunciano a favore del progetto di Direttiva della Commissione che vuole creare una base giuridica per Consigli o Comitati europei. Le loro reazioni sembrano qualche volta quasi entusiaste. In realtà, è piuttosto lo scetticismo che regna, in quanto si ha paura di un certo corporativismo a livello delle società multinazionali.

In Germania, come altrove, i Consigli sono «inquadri» dai Sindacati che forniscono dei servizi e che detengono un'influenza considerevole. A livello europeo, il grande problema si pone in quanto i c.d. «Sindacati europei» sono in effetti dei piccoli apparati senza alcuna forza reale, senza neanche le risorse sufficienti ad aiutare i Consigli, per guidarli, per reagire alle loro attività. Per questa ragione, c'è — non direi nelle dichiarazioni, ma nella realtà — una sensibile reticenza ad esporsi con i Consigli europei. L'oppo-

sizione a questo concetto viene anche — naturalmente — dalla parte dei datori di lavoro, che hanno paura di perdere l'influenza, di doversi confrontare con un avversario più omogeneo.

Il cammino verso i Consigli europei sarà dunque molto lungo. Forse sarebbe utile ricordarsi del fatto che tutti gli istituti del diritto del lavoro si sono sempre sviluppati lentamente, in venti, trent'anni. L'intervento spontaneo del legislatore che regola la gran parte dei problemi costituisce una eccezione rara. Nel quadro nazionale, ci sono state, soprattutto all'inizio, molteplici forme di rappresentanza dei lavoratori che si sono consolidate solo in seguito.

Terzo punto: da qualche anno si è sviluppata una discussione sul lavoro di gruppo. L'idea centrale è che il gruppo disponga di una certa libertà nell'organizzazione del lavoro, il che è considerato come un mezzo per aumentare la produttività. Partendo da tale concezione, molta gente ha «scoperto» la *lean production* giapponese. Da un giorno all'altro, la parola *lean production* ha inondato le pubblicazioni. Attualmente questa moda sta passando in quanto ci si è accorti che il concetto non è molto chiaro e che non si possono trasporre delle istituzioni e delle pratiche giapponesi in un contesto culturale così differente. Quello che importa, al di là della moda, è il punto di partenza: la partecipazione nel gruppo è un contributo all'aumento della produttività. Questo apre una nuova prospettiva sulla partecipazione in generale: in effetti questi sistemi appena descritti non possono contribuire ad un migliore funzionamento del lavoro e dell'economia? Nella tradizione del Sindacato si è considerata la partecipazione come un mezzo per democratizzare le aziende, per superare la posizione subalterna attribuita ai lavoratori. Sussiste veramente una contraddizione tra i due approcci? Nella sfera politica, il sistema democratico si è mostrato più efficace e più stabile rispetto ai sistemi rigidi diretti da una parte. Perché non approfittare di questa esperienza? Nell'economia anche la libertà relativa ha prevalso sul dirigismo totale: se gli individui partecipano, l'innovazione è più probabile e i compromessi che si verificano nei conflitti sono più accettati. La partecipazione non ostacola l'azienda, al contrario, favorisce il suo efficace funzionamento.

Vorrei illustrare questa tesi, per esempio, per il settore pubblico: sussiste, nel *Land* di Brema, una partecipazione molto sviluppata; ogni misura pubblica presa dal datore di lavoro non è valida che con il consenso della rappresentanza del personale; anche la legge locale prevede un organismo siffatto. La «misura» è qualsiasi disposizione

che tocca i diritti e gli obblighi dei lavoratori come, ad esempio, l'orario e la durata del lavoro, il trasferimento ed il licenziamento. L'organizzazione dell'amministrazione e delle aziende pubbliche come tale è riservata al datore di lavoro ma la realizzazione pratica sarebbe impossibile senza l'accordo della rappresentanza del personale. Anche nel contesto tedesco, il modello è un caso estremo nel senso che solamente i *Länder* di Amburgo e dello Schleswig-Holstein possiedono una legislazione comparabile.

In una banca pubblica nella quale sono membro del Consiglio di controllo si è constatato, da cinque anni, che la produttività è stata inferiore alla media delle banche pubbliche e delle banche in genere: per usare una formula semplicistica, troppe persone effettuavano lo stesso lavoro. La Direzione voleva invitare la ditta americana Mc Kinsey ad analizzare l'organizzazione del lavoro ma la rappresentanza del personale si oppose. Nel corso di lunghe trattative si è trovato un certo compromesso: un'analisi del lavoro è stata accettata dalla rappresentanza. Le condizioni erano tuttavia particolari: analisi da parte di specialisti della casa e dell'esterno, divieto di licenziamenti e di trasferimenti a posti meno retribuiti come conseguenza dell'analisi. I lavoratori hanno collaborato all'analisi per sei mesi. Il risultato delle ricerche non ha sorpreso nessuno: occorreva diminuire il personale del 25%. Nei tre anni successivi, si è realizzata questa proposta utilizzando la fluttuazione ed un programma speciale di prepensionamento. L'atmosfera dell'azienda non è stata turbata, ed oggi si ha una produttività chiaramente superiore alla media delle banche pubbliche. Senza partecipazione si sarebbe potuti arrivare, teoricamente, allo stesso risultato numerico ma l'azienda avrebbe perduto in produttività. Inoltre, bisogna calcolare gli oneri sociali che gli inevitabili conflitti avrebbero prodotto.

Lasciatemi aggiungere un'ultima osservazione. Non si tratta di proporre qui un esempio da seguire, una sorta di «modello» per le aziende in qualsiasi contesto. Le forme di partecipazione saranno differenti e non bisogna dimenticare le strutture informali di cooperazione o di non cooperazione che esistono in una data azienda. Nel caso di Brema, un quadro giuridico particolare, come anche una lunga tradizione di codeterminazione, hanno reso possibile questo compromesso. E non bisogna menzionare il fatto che sia più facile diminuire il numero dei lavoratori in condizioni accettabili se una pianificazione a lungo termine è possibile e se l'azienda dispone di mezzi finanziari adeguati per rendere il prepensionamento possibile.

In ultimo, non è sufficiente seguire unicamente la prospettiva aziendale: il mercato del lavoro soffre se la quantità dei posti è ridotta. Restano dunque dei punti oscuri nel concetto. Nel mondo attuale la partecipazione presenta un progresso relativo per i lavoratori come per i datori di lavoro.