



CRESCITA/2. Dal modello d'impresa profit oriented al recupero del modello "orientato alla durabilità"

La partecipazione conviene

È tempo di avviare un "circolo virtuoso della partecipazione" che premi le imprese capaci di equilibrare le spinte orientate all'appartenenza e alla proattività nel lavoro, che nel tempo danno migliori risultati anche nel business

di **Mario Mazzoleni**

Generazioni di laureati in economia ricordano una frase che per qualche decennio ha accompagnato gli studi di gestione aziendale: "Il contemperamento degli interessi" (C. Masini). 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 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* (E. Freeman). In Italia si arrivò persino a dare vita a una collana di studio tutta dedicata a questi temi ("L'impresa al plurale"). 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 a 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 ha cambiato le prospettive

La crisi dirompente di questi ultimi anni ha portato in evidenza i limiti del modello chiamato "neo liberale" 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 coinvolgimento di studi di tipo sociologico e psicologico, attraverso l'innesto di concetti "etici" (Velasquez), e tramite le considerazioni sugli effetti benefici sui risultati aziendali di una gestione orientata al "benessere organizzativo" (Avallone-Paplomatas). Infine, con il supporto di analisi che andavano a 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.

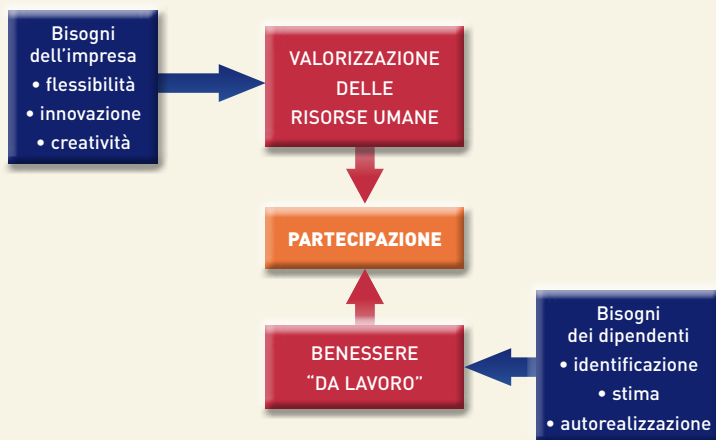
Tre alert per non cadere nelle "mode"

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



Mario Mazzoleni è professore di economia aziendale, è stato per 12 anni direttore dell'MBA-Bocconi ed è consulente e amministratore in imprese e istituti di credito

La partecipazione



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.

Lavoratori, primo stakeholder

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 le modalità di coinvolgi-

mento che le imprese adottano sia sul fronte "benessere" sia su quello vero e proprio della partecipazione. Va, comunque, sottolineato che le esperienze consolidate 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.

Le iniziative di "clima aziendale"

Sul fronte 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 a una grande attenzione al coinvolgimento dei propri dipendenti sia con l'organizzazione di eventi in azienda (i Kids day) sia 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 a imprese meno note, in Copan, ad esempio, 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 (quello offerto da Bpm rappresenta un esempio consolidato ed efficiente anche nei confronti di dipendenti-familiari-pensionati), come pure in imprese (ad esempio, Chiesi, con la propria esperienza nella prevenzione e nell'assistenza sanitaria, o Cisco, ancora per la prevenzione).

Le forme della partecipazione

Oltre alle iniziative di clima, abbiamo azioni propriamente orientate alla partecipazione



dei lavoratori. Questo fronte viene affrontato attraverso quattro indirizzi che evidenziano altrettante forme di partecipazione. Eccole, in sintesi.

Partecipazione 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, come Aso siderurgica, dove i tempi di lavoro vengono "condivisi" e "autoregolamentati" con i dipendenti, o come tutte le esperienze di gestione degli orari in flessibilità (Adidas, Birra Peroni, Chiesi, Kimberly Clark, Pepsi, Philip Morris, Cisco, Luxottica). Oppure, ancora, come 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.

Partecipazione alle decisioni, ovvero esperienze che fanno riferimento soprattutto al mondo tedesco/svizzero (si citano sempre i casi della metalmeccanica tedesca e quello delle ferrovie svizzere), declinandosi attraverso forme di **Codecision**, 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 **Codecisione**, 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

Il circolo virtuoso della partecipazione



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.

Partecipazione 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 di "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.

Partecipazione 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 che 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 di quelle meno note, come Sabaf.

In conclusione, 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. ■