



LA DEMOCRAZIA ECONOMICA NEL SEMESTRE EUROPEO. PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI COME MOTORE DELLA CRESCITA.

**Rapporto finale
28 novembre 2014**



INDICE

INTRODUZIONE	3
DEMOCRAZIA ECONOMICA	4
Il vincolo indissolubile democrazia-mercato : chi vince e chi perde nel gioco della globalizzazione.....	4
Globalizzazione è disuguaglianza?	5
I buoni e i cattivi	8
L'élite finanziaria si nutre di immobilismo sociale.....	10
E allora? cellule di democrazia economica	11
Costruire democrazia o costruire mercato?.....	13
Il semestre europeo	15
Le democrazia economica nelle raccomandazioni specifiche per paese	17
Riflessioni conclusive	29
LA MATRICE DELLA PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI.....	31
Dialogo sociale, partecipazione e governo societario.....	31
Alcune riflessioni sul lavoratore azionista	35
Panorama dello stato attuale della partecipazione azionaria diffusa dei dipendenti nel Regno Unito (William Franklin of Pett Franklin)	38
Central Surrey Health (edito da ESOP Centre)	44
City Health Care Partnership (edito da ESOP Centre).....	49
ROYAL MAIL (Edito da ESOP Centre)	54
UNICREDIT ED IL PIANO “LET’S SHARE” (edito da Marco Cilento)..	63
INTESA SAN PAOLO E AZIONARIATO DIFFUSO (edito da Marco Cilento)	70
I DUE PIANO A CONFRONTO	73

INTRODUZIONE

La crisi economica ha trasformato profondamente l'assetto istituzionale dell'UE ed il suo tessuto industriale. Il coinvolgimento dei dipendenti manterrà la sua centralità per servire nuovi obiettivi come quelli dell'anticipazione del cambiamento, la gestione delle ristrutturazioni, o l'accesso dei dipendenti ai risultati di impresa, lo sviluppo di pratiche di *welfare* privato, anche in risposta a nuovi bisogni che le nostre comunità maturano e che lo stato non intercetta.

Obiettivo di questo studio è di fornire elementi valoriali e strumenti operativi perché la partecipazione aiuti l'economia europea a vincere le sfide di questa nuova era.

Molte di queste sfide sono individuate nelle *flagships* della Strategia 2020 e i programmi comunitari per la competitività, per la costruzione di competenze per il mercato del lavoro del futuro, per combattere la povertà e l'esclusione sociale, per lo sviluppo delle PMI, dell'economia sociale e per un governo societario trasparente e bilanciato.

Questo rapporto preferisce interpretare le politiche europee per la crescita e lo sviluppo come un laboratorio in cui la partecipazione dei dipendenti, come componente irrinunciabile del modello sociale europeo, si rinnovi per essere motore di innovazione sociale.

Nel primo capitolo si cercherà di fornire una concettualizzazione della democrazia economica allargando il campo di osservazione alle dinamiche attivate dall'internazionalizzazione delle economie e dei fenomeni di globalizzazione.

Il secondo capitolo di questo rapporto compie un viaggio nelle raccomandazioni specifiche per paese per individuare sfide e proposte che possono trarre linfa vitale dagli strumenti di democrazia economica.

Si provvederà, nel terzo capitolo, a riproporre la matrice della partecipazione al fine di individuare nell'ordinamento comunitario elementi di democrazia economica.

Nel quarto capitolo si propongono casi ed esperienze che interpretano la partecipazione nella chiave valoriale della democrazia economica.

Nel quinto si propone il rapporto di studio sul dialogo sociale quale motore di sistemi integrati di welfare attraverso l'investimento sociale.

Infine si traggono alcune conclusioni volte a valorizzare la democrazia economica nell'impianto economico e sociale dell'Europa.

DEMOCRAZIA ECONOMICA

Il vincolo indissolubile democrazia-mercato : chi vince e chi perde nel gioco della globalizzazione

Questo capitolo esplora i molteplici vincoli che legano la struttura democratica dello stato all'economia di mercato. Ciò che cerchiamo è un quadro valoriale che giustifichi, nell'attuale assetto politico-socio-economico, un maggiore investimento in democrazia economica.

Abbiamo acquisito che il governo delle vicende umane (la politica) non può essere dissociato dal governo dell'economia (il mercato) e la democrazia è la forma politica più funzionale al corretto svolgimento dell'economia di mercato. Le strutture istituzionali democratiche hanno lo scopo unico di intervenire nell'alterare i rapporti che si genererebbero spontaneamente nel mercato¹, la loro invadenza è misurata dall'approccio valoriale perpetrato da chi tali istituzioni democratiche governa.

Ma se il mercato esiste e basta, la democrazia no. Se la democrazia ha bisogno del mercato, al contrario il mercato non ha bisogno della democrazia².

Ma il mercato perfetto è un'ipotesi di scuola: le vicende umane iniettano disfunzioni nei fragili assunti delle teorie economiche.

A questo punto è la democrazia che deve compiere la sua missione a sostegno del mercato³ ed agirvi per il tramite delle sue istituzioni. La dialettica tra le teorie economiche gira, quindi, attorno alla fissazione del punto di equilibrio tra risorse che il mercato può gestire per sé e risorse trasferite allo Stato, tra ciò che è gestito individualmente e ciò che è gestito per conto del cittadino, tra pubblico e privato, **tra individuo e collettivo, etc.**⁴.

Ai fini del prosieguo del nostro ragionamento si assumerà per acquisita la necessità

¹ Jean Paul Fitoussi, *La Democrazia e il Mercato*, Feltrinelli, Milano 2004

² Assumiamo questa affermazione come vera al netto di una disquisizione che imporrebbe un ripercorrere dotto di filosofi, politologi, economisti che sull'argomento hanno ampiamente dibattuto ma che ci porterebbe fuori tema.

³ Mi affido qui alle parole di Giovanni Sartori in *Democrazia: Cosa è*, BUR, 2000, Milano, pag. 213 e segg.

⁴ Fitoussi, *La Democrazia...* cit. Dei tanti autori che, allo scoppiare della grande crisi, hanno argomentato sulle disfunzioni democratiche in regime di economia di mercato, preferisco citare questo libretto di Fitoussi che ha il pregio di essere stato scritto nel 2004 quando ancora l'ottimismo irrazionale del mondo politico e finanziario imperava.

funzionale che lega l'economia di mercato e la democrazia e si assume come acquisita la seguente concatenazione valoriale: la democrazia sta al mercato come la redistribuzione del reddito sta alla giustizia sociale.

Democrazia : Mercato = Giustizia sociale : Redistribuzione del reddito

I due gruppi associati sono in rapporto proporzionale: quanto più la democrazia è al servizio della redistribuzione tanto più il mercato restituisce giustizia sociale.

Globalizzazione è disuguaglianza?

Sulla base di questi assunti proviamo a calarci nella realtà attuale. Il rapporto tra democrazia e mercato è stato oggetto di numerose critiche da parte di quegli studiosi che individuavano, nei processi di una globalizzazione scomposta, i prodromi di un collasso del binomio mercato-democrazia⁵.

Ciò che ci interessa non è tanto risolvere il nodo giuridico ordinamentale del governo mondiale ma capire, se il complesso di regole vigenti a livello mondiale abbiano prodotto o possano produrre redistribuzione per generare, nel mercato, giustizia sociale.

Il governo mondiale - è la tesi che si vuole qui sostenere - è lontano dal rispondere ai fondamentali della giustizia sociale e della redistribuzione. L'UE è un esperimento politico unico nel suo genere, sovranazionale e democratico⁶ e sarà approfondita nel prossimo capitolo. Qui ci limiteremo a proporre un'istantanea dell'economia globale attraverso le informazioni e i dati proposti dai principali organismi internazionali, prima e dopo la grande crisi cominciata ormai da più di un lustro.

Riferendo a dati del 2010, l'autore individua una relazione la distribuzione del reddito con la diffusione della povertà⁷. La relazione più interessante è quella che insegna due variabili, quali le ineguaglianze e la tendenza ad essere poveri, in rapporto positivo. La

⁵ Vedi Francesco Galgano, *La globalizzazione nello specchio dei diritti*, Il Mulino, 2005 che a sostegno della sua tesi cita Dahl, in *La democrazia e i suoi critici* "la vita economica di un paese ... [è] fortemente dipendente ... da azioni e personaggi che si trovano fuori dei confini del proprio paese e che non sono direttamente soggetti al suo sistema politico" ed anche W.H Ferry, in *The corporation take-over*, con il passaggio con cui sostiene che il problema non sta nel fatto di condurre una vita stentata ma solo di condurre una vita decisa da altri.

⁶ Sulle rafforzamento democratico delle istituzioni europee nel processo che ha portato alla caduta del progetto di Costituzione europea e alla interazione del metodo comunitario con il metodo intergovernativo nel Trattato di Lisbona, vedasi gli studi di Astrid www.astrid-online.it/ e il volume *Le Nuove istituzioni europee, Commento al Trattato di Lisbona*, a cura di Franco Bassanini e Giulia Tiberi, Il Mulino 2010, Bologna.

⁷ Le cifre che seguono sono frutto di un'elaborazione dell'autore il quale combina database di diverse organizzazioni internazionali quali la Banca mondiale, OSCE, UN, UE, ILO, FMI. Le cifre possono essere frutto dell'elaborazione di altri autori. In questo caso la fonte è riportata in una nota a piè di pagina.

prima, crescendo, rende molto più probabile la seconda. Vuol dire che questi decenni di mercato globale ci hanno insegnato che la lotta alle ineguaglianze, in periodi di crescita economica, abbatte il rischio di povertà più della stessa crescita del reddito medio. Ed, infatti, le forze politiche spesso contendono il proprio elettorato promettendo, a destra, l'accumulo di un dollaro in più, a sinistra, la redistribuzione di un dollaro in più⁸.
Questione di visione del mondo.

I ragionamenti di molti autori oggi in voga, **nell'insistere sulla questione redistributiva**, non pongono in discussione il legame funzionale democrazia-mercato semmai denunciano i rischi dell'affievolirsi di questo legame in un'economia globalizzata dove nel mercato interagiscono economie a governo democratico e non democratico.

Nell'affermarsi del mercato globale l'economia pubblica non scompare: si misura con il mercato e lo subisce, partecipa al gioco e ne resta invischiato⁹. Non assolve alla funzione di regolatore o di redistribuzione. La conseguenza è che la proprietà privata tende a coincidere con il diritto all'accumulo sproporzionato di ricchezza.

L'accumulo di ricchezza può portare effetti macroeconomici positivi ma l'accumulazione di ricchezza può spingersi oltre e distruggere se stessa e l'economia. Del resto è quanto accaduto nella crisi finanziaria cominciata nel 2008¹⁰.

Un recente rapporto dell'OCSE¹¹ espone dati che dimostrerebbero l'aumento della disuguaglianza all'interno degli stati. Eppure, negli stati OCSE la forma di regime è quella democratica. E' nella democrazia che risiedono quei processi inestricabili fatti di destrutturazione del mercato del lavoro, di concorrenza fiscale, riduzione della spesa pubblica che, dagli anni '90, hanno inesorabilmente portato il PIL degli stati a redistribuirsi verso la rendita piuttosto che verso la remunerazione del lavoro. Ma ci dice anche, l'OCSE, che le disuguaglianze non sono alimentate solo dalla cattiva remunerazione del lavoro ma dalla difficoltà dei cittadini di avere accesso al capitale, ovvero tiene in conto di una più complessa distribuzione di ricchezza, arrivata a livelli

⁸ Augustin Kwasi Fosu, *Inequality, Income and Poverty, Comparative Global Evidence*, UNU-WIDER Working Paper No. 2010/93, August 2010.

⁹ Per contro dalla lettura de "La Globalizzazione nello specchio del diritto (Francesco Galgano, Il Mulino, Bologna, 2005) ricavo una lettura "in positivo" in cui lo Stato inadeguato a svolgere il suo ruolo tradizionale in un'economia globale, è stimolato dal mercato a cercare forme nuove per estendere la copertura democratica all'integrazione dei mercati (contaminazione tra diritti nazionali, lex mercatoria, esercizio della sovranità in istituzioni sovranazionali, ecc).

¹⁰ Traggio ispirazione, tra gli altri, ancora da Paolo Leon, *Il capitalismo ... cit*, Il capitolo.

¹¹ OECD, *Divided We Stand: Why Inequality keeps Rising*, Report dated 2011

di concentrazione dove l'accumulo non serve più il fine sociale della produzione. Questo discorso conferma quanto abbiamo visto sulla necessità del binomio democrazia-economia di mercato. E che questa democrazia si esprime nella capacità delle istituzioni democratiche di essere un tutt'uno con le istituzioni del mercato.

In Europa, la coesione sociale è stata perseguita attraverso i trasferimenti sociali che ridistribuiscono il reddito verso le classi meno ambienti. E l'intermediazione dello stato si avvale soprattutto della fiscalità. I trasferimenti sociali restano importanti in Europa ma non consentono di abbattere il rischio povertà, che nell'ultimo ventennio è rimasto inalterato se non peggiorato nell'Unione.

Ma benessere, povertà, speranza sono concetti relativi. I cittadini europei tollerano margini di eguaglianza molto minori dei cittadini **di altre aree del mondo**.

In particolar modo, ogni persona misura la propria condizione in rapporto alla condizione altrui. Ciò è fondamentale per comprendere il rapporto tra democrazia e mercato e soprattutto per la sostenibilità dell'economia globalizzata in funzione di una decrescente quantità di democrazia.

Le sconfitte europee dell'ultimo ventennio nella lotta alla povertà e alle disuguaglianze, **sono** percepite dai cittadini europei come un logoramento della forza redistributrice del proprio sistema economico e, recuperando l'associazione logica enunciata sopra, i cittadini percepiscono questo fenomeno come conseguenza della scissione tra democrazia e giustizia sociale.

Ciò che ha imposto un rimettere in discussione le certezze del cittadino medio è l'incredibile rovescio economico che ha afflitto il mondo sviluppato dal 2007 ad oggi: qualcosa si è rotto tra gli attori dell'economia, i capitalisti, e gli attori della democrazia, i cittadini.

Mentre la globalizzazione produceva gli effetti sopra descritti in termini di lotta alla povertà e distribuzione del reddito, gli squilibri economico finanziari prendevano forma. Attali¹² ci spiega come in tutta l'economia occidentale, a partire dagli anni '90, vi è stata una remunerazione del fattore lavoro decrescente rispetto alla remunerazione del capitale. E' la rivincita del capitale sul lavoro.

¹² Sono tantissimi gli autori che hanno ragionato sul tema. Si prende a prestito l'elaborazione di Attali per la chiarezza espositiva che ci offre questo autore. La denuncia delle disuguaglianze è ormai divenuta mozione ricorrente nelle denunce degli squilibri sociali. Ad esempio il Financial Times riporta che se si volesse destinare alla remunerazione del lavoro il 63% del PIL, come accadeva negli anni 50, si dovrebbe staccare ai lavoratori americani un assegno di 740 miliardi di dollari, circa 5.000 dollari a lavoratore.

La contrazione della remunerazione del lavoro non è stata compensata dall'aumento di altre fonti di reddito delle famiglie¹³. Perché a essere mal distribuita è la fonte del reddito : il capitale. Oltre a non essere posseduta dalle famiglie (perettori diretti di reddito da lavoro), non lo è più neanche attraverso lo stato. Ecco allora le distorsioni.

Per la stragrande maggioranza dei cittadini, l'indebitarsi è una risposta alla conservazione del livello di vita e non un'avidità scorciatoia verso la ricchezza. La si può anche leggere in questo modo: i cittadini hanno reagito in modo estremo al tentativo di un'autarchia finanziaria di espropriargli il benessere conquistato¹⁴.

I buoni e i cattivi

Certamente la crisi ha posto una questione etica nell'atteggiarsi dell'uomo nell'esercizio del gioco capitalistico. Ma la perdita valoriale riguarda tutti? Forse alcuni? I tanti poveri o i pochi ricchi? La classe media che determina spesso gli equilibri della democrazia?

Qui, non si vuole sostenere che il singolo individuo (ovvero tutti) abbia smarrito la capacità di rapportarsi col denaro. L'esperienza empirica ci mostra che l'individuo continua a percepire la limitatezza delle risorse di cui dispone anche in rapporto ai beni che acquista.

I lavoratori percepiscono con esattezza il valore del proprio stipendio, il proprietario il valore della propria casa o della vettura ed il consumatore della spesa che compie ogni settimana. Il cittadino comune percepisce il valore del suo indebitamento ma non ha familiarità con gli strumenti della speculazione. Quando intende far fruttare il proprio investimento, il cittadino medio delega agli operatori finanziari e instaura con essi un rapporto fiduciario.

Il crollo del valore del bene immobile detenuto dalla famiglia non sarà percepito come un risultato, tra quelli possibili, di un gioco al rischio, ma come la rottura di quel rapporto fiduciario e, quindi, come il malfunzionamento di un sistema di governo; perché i cittadini non hanno scelto consapevolmente di esporsi al rischio speculativo ma tale partecipazione gli è stata indotta. Non avidità ma ignoranza¹⁵. Il problema etico è

¹³ Ispirazione è tratta da anche Ognian N. Hishow, *The Political Economy of Labor-Capital Income Imbalances European Solutions*, in un paper pubblicato nel momento in cui l'esplosione della bolla speculativa non era ancora crisi economica.

¹⁴ Qui la letteratura è amplissima. Se ne è occupato ad esempio Joseph Stiglitz in *Bancarotta*, Einaudi, 2010.

¹⁵ Il progetto MoneyInMind (www.moneyinmind.com) rileva che più della metà dei cittadini del Regno Unito sono ossessionati dal come usare i loro soldi. E per questo motivo sono portati a spendere tempo spesso (il 10%) sottratto al lavoro. Tre quarti chiedono al proprio datore di lavoro consiglio. Un

quindi non nell'uomo ma è molto più focalizzato. Gli elementi valoriali di avidità ed irresponsabilità (è molto usato il binomio inglese *reckless and greedy*) albergano in un gruppo ristretto di persone, l'*élite*, mentre la figura dell'uomo moderno è piuttosto minacciato dal deficit democratico. Il deficit democratico si manifesta soprattutto in due debolezze che inquinano il rapporto tra mercato e democrazia.

L'assenza di informazioni pone la maggior parte degli individui (i più) nell'incapacità di cogliere le implicazioni delle proprie azioni perché l'informazione, nonostante la tecnologia, è nella disposizione di pochi. La seconda debolezza è l'educazione al consumo¹⁶. Quest'ultimo aspetto, nelle democrazie moderne, è molto curato sulle questioni ambientali e della salute mentre è scarsamente considerato per quanto riguarda l'utilizzo degli strumenti finanziari.

La deviazione della finanza dalle sue funzioni primarie è quindi difficilmente riconducibile ad una metamorfosi antropologica ma è piuttosto attribuibile ad un'interruzione del rapporto fiduciario tra cittadino e potere delegato che minaccia il corretto svolgimento del capitalismo nella sua espressione sociale.

L'attuale crisi rende esplicito il deficit democratico piuttosto che il deficit valoriale. L'essere *insieme* ha lasciato il posto ad un individualismo indotto, più che dal rapporto con i soldi, dal rapporto con le istituzioni¹⁷.

terzo dei dipendenti interpellati dichiara che lavorerebbe meglio se il proprio datore di lavoro offrisse una guida alla gestione del risparmio pensionistico. Dall'altro lato, i direttori delle risorse umane interpellati dichiarano che l'insicurezza del futuro economico dei dipendenti ha un impatto sulle performance dei singoli dipendenti. La metà di essi dichiarano che sarebbe opportuno fornire assistenza ai dipendenti per risolvere le difficoltà finanziarie. Però solo il 16% ha già attivato risorse per assistere i propri dipendenti e solo il 19% ne ha uno in cantiere. Si stima, da fonti statunitensi, che con una corretta educazione finanziaria, le imprese con 10.000 dipendenti possono risparmiare fino a 3 milioni di sterline l'anno (circa 2 milioni di euro, circa 20 Euro a persona). In Italia sono disarmanti i dati ISTAT della educazione finanziaria dei "padri di famiglia". Nel 2014, l'OCSE propone riflessioni sulla ignoranza finanziaria tra i giovani nella pubblicazione PISA 2012 Results: Students and Money Financial Literacy Skills for the 21st Century, Volume IV, Paris, 2014.

¹⁶ Uno studio di John J. Campbell, Household Finance, Harvard 2006, conclude che le famiglie investono in modo efficiente. Alcune però sbagliano e chi sbaglia ha un profilo ben preciso : è povero e poco educato. La famiglie sbagliano poco perché comunque stanno lontane da prodotti che non comprendono.

¹⁷ Si possono citare alcuni indizi di questa forma di atomizzazione della società occidentale. Ad esempio, l'illusione della partecipazione diretta nel gioco del governo alimentata dal diffondersi di una deriva populista nelle maggiori democrazie del mondo certificata dai maggiori pensatori contemporanei. L'innovazione tecnologica ha stimolato l'illusione dei cittadini di poter partecipare al gioco della finanza ma anche illuso popolo e potere delegato a stabilire un rapporto diretto senza intermediazione della rappresentanza istituzionale e della società civile. Ne è prova la democrazia dei sondaggi, per proporre un esempio comune al governo degli Stati, ma a livello europeo ne è esempio la consultazione aperta e diretta con i cittadini promossa dalla Commissione europea nell'esercizio della sua funzione di proposta legislativa con l'effetto di scardinare le sedi del confronto con la società civile per sostituirla, grazie alla tecnologia, al confronto con "tutti".

L'élite finanziaria si nutre di immobilismo sociale.

Amministratori ed investitori sono un'élite. problema nasce quando questo gruppo ristretto diventa chiuso e autoreferente. Il problema oggi è di aprire l'élite e renderla accessibile a nuovi soggetti e renderla responsabile delle azioni che compie. Anche qui si forma il rapporto tra democrazia e mercato.

E la mobilità sociale è una componente definitoria della democrazia economica¹⁸.

L'educazione incide tra il 35 ed il 40% nel determinare il coefficiente di fluidità sociale¹⁹. Vi è inoltre una correlazione positiva tra reddito e accesso all'educazione, questa correlazione si è peraltro saldata negli anni '90. il reddito della famiglia determina sempre di più l'accesso all'alta qualificazione universitaria e post-universitaria.

Ma il successo nella costruzione del capitale umano dell'individuo non è solo legato al reddito della famiglia ma anche agli stimoli che il giovane riceve nell'ambito della famiglia, dove si presuppone che le famiglie agiate investano di più, non solo economicamente, per l'inserimento sociale del proprio figlio.

Ma non è solo questione di reddito, è anche questione di fiducia. Il declino della mobilità sociale, che non risparmia l'Europa, oltre all'aumento delle ineguaglianze, è attribuibile al declino delle opportunità di socializzazione (isolamento, sfiducia, individualismo). Se lo stato non rompe il recinto, si crea una società in cui la futura dirigenza non potrà che essere generata dall'élite in auge. Si crea così una società chiusa ed autoreferenziale nella parte che la governa che, come si è visto, interrompe il rapporto virtuoso che lega economia e democrazia.

Ricollegandoci al nostro argomentare iniziale possiamo costruire la seguente concatenazione: mentre la liquidità mondiale aumentava, il mercato finanziario esplodeva e la ricchezza si concentrava succedeva che la fluidità sociale si solidificava. Una miscela sociale che alimenta la rendita di chi, in posizioni di comando, avvantaggiandosi di informazioni e competenze, ritenendosi sicuro della sua posizione e della trasmissione ereditaria del potere, si esporrà a rischi sapendo di poter essere poco controllato, non giudicato, di potersi accaparrare i profitti ed "esternalizzare" rischi e

¹⁸ Nel paper di Jo Blanden, Paul Gregg, Stephen Machin in *Intergenerational Mobility in Europe and North America*, April 2005, Centre For Economic Performance, London School of Economics, pag. 8. trovo conforto circa le tesi proposte da Attali, Stiglitz e altri citati in questo studio.

¹⁹ Blanden J., April, 2005, cit.... pag.10

costi.

Nell'immediato è possibile intervenire per rompere il circolo vizioso e che cellule di democrazia economica possono proporsi come propulsori di una società aperta che valorizza la propria classe dirigente senza sottrarla all'onere del ricambio e della valutazione di responsabilità. Forse non si sarà risolto il problema della fluidità sociale ma si sarà compiuto un passo nella giusta direzione.

E allora? cellule di democrazia economica

Creare delle cellule di democrazia economica, vuol dire convertire la *governance* del capitale a criteri di democraticità. Si ricorda che inseguiamo un modello socio-economico che attenui la pressione delle dinamiche economiche globali sulle istituzioni democratiche, che riattivi i percorsi della solidarietà e restituisca voce ai cittadini nelle cose istituzionali democrazia e nelle vicende del mercato.

Un primo passo concreto potrebbe essere incentivare l'ingresso di nuovi attori sui mercati finanziari che possiamo definire "nuovi capitalisti"²⁰. L'*élite* piuttosto che abdicare deve accettare l'arrivo di nuovi capitalisti ad allargare le fila di chi partecipa al gioco della finanza. I lavoratori sono i primi a potersi proporre come *newcomer*.

Perché ciò avvenga i *newcomer*, ed in particolare i dipendenti, devono poter contare sull'accesso al capitale, la piena disposizione dei diritti connessi alla proprietà azionaria e un rinnovato atteggiamento culturale. Sono queste le condizioni che possono portare all'apertura dell'*élite* e garantire un ricambio.

L'esperienza ci suggerisce che si può cominciare a lavorare su quattro aspetti: I) la partecipazione finanziaria dei lavoratori nelle imprese; II) i fondi pensione e i piani di risparmio dei dipendenti III) la partecipazione del lavoro organizzato alle autorità di controllo e di regolamentazione dei mercati, IV) il capitale sociale che genera welfare privato.

Ma nessuno coltiva l'ambizione di sostituire il capitale tradizionale ma semmai si coltiva l'ambizione di instaurare con esso una relazione dialettica.

La questione è se i soggetti economici e sociali che popolano il mondo dei mercati finanziari imprese, sindacati, società civile e istituzioni possano e debbano fare di più

²⁰ Nuovi capitalisti lo mutuo da un libro del 2006 "The new capitalists. How citizen investors are reshaping the corporate agenda" Harvard Business School Press, Boston 2006 in cui gli autori teorizzano l'espansione della proprietà civica (civil ownership). L'autore declinerà la proprietà civica nella dimensione della proprietà dei dipendenti ed individuerà in essi i nuovi capitalisti.

per coniugare al democratico l'economia di mercato.

Come si è detto non si parte da zero. La partecipazione azionaria dei dipendenti è già una realtà per milioni di lavoratori in Europa. Quegli stessi milioni di lavoratori che impegnano il proprio risparmio nei fondi della previdenza complementare. Nel Nord America, in Europa, Canada e Giappone e sempre di più nel resto del mondo i proprietari delle imprese multinazionali sono (anche) i lavoratori²¹.

In molte imprese europee, i lavoratori già si propongono come “nuovi capitalisti”. Il fattore di novità è modo con cui si pongono nei confronti degli investitori istituzionali. Non va neanche dimenticato che in alcuni paesi europei, come negli Stati Uniti ed in Canada le organizzazioni sindacali, benché con strategie diverse, si impegnano a costruire forme di coinvolgimento dei lavoratori al capitale o agli utili di impresa ed esplorano le vie della democrazia economica.

²¹ Davis, The new capitalists... cit., 2006

Costruire democrazia o costruire mercato?

Il Semestre europeo è il braccio operativo della governo unico dell'economia europea. Il governo unico dell'economia (Economic Governance of the EU) riconduce in un unico quadro di azione due grandi obiettivi dell'UE: il completamento del mercato interno e il mantenimento delle condizioni macroeconomiche dell'Unione monetaria.

Si tratta di un progetto di governo multidimensionale da attuare con il metodo comunitario o con la collaborazione rafforzata tra governi, a seconda della ripartizione di competenze fissate nei trattati. Per quanto riguarda la moneta unica si tratta di stabilizzare o convergere verso regimi di equilibrio finanziario adatti all'adozione di una moneta unica nei paesi dell'UE.

Il processo di convergenza/stabilità implica: regole predefinite per i bilanci degli Stati, cessione di sovranità alla sede sovranazionale per la definizione delle politiche economiche, completamento del mercato unico e una politica sociale comune. Insieme, queste politiche dovrebbero trasmettere i benefici dell'Unione a tutti cittadini, se non in modo « uguale » almeno in modo redistribuito.

Il concetto di « economia sociale di mercato » (citato nel TUE) riferisce ad un modello economico renano in cui l'accumulo generato dal mercato è reso accessibile a tutti coloro che partecipano al mercato per il tramite delle istituzioni dello Stato sociale.

Allora un quesito va posto. L'Unione europea è un progetto di *market building* o di *democracy building*?

Entrambi. Se del *market building* si è detto essere obiettivo fondante di tutto il percorso di costruzione dell'Europa unita, il *democracy building* emerge nel progetto di Unione europea, nato a Maastricht. L'UE è unione di popoli, prevede un rafforzamento delle sue strutture democratiche come il Parlamento europeo e il dialogo sociale²².

Percorso progredito a fasi alterne con importanti conquiste, come la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, e di inaspettate frenate, come il fallimento della

²² A dire il vero, l'idea di Europa unita, come evoluzione naturale delle democrazie che la abitano, era presente nella mente dei padri fondatori. Il Trattato di Maastricht segna un salto di qualità nel processo di integrazione ma allo stesso tempo ha proiettato i popoli d'Europa nella sfida più ardua : costruire insieme strutture democratiche per un potere sovranazionale che assomiglia sempre di più ad uno stato.

Convenzione europea per una Costituzione europea²³.

Il problema forse è che i processi di ‘costruzione di mercato’ e di ‘costruzione di democrazia’ non si sono mai parlati. Sicuramente non vivono in perfetta sintonia.

Tutto vero. Ma l'Unione europea resta, sicuramente e con buona pace di tutti, un progetto di costruzione di democrazia e di costruzione di mercato e ed è un progetto unico, non per interpretazione della storia ma per visione dei padri fondatori e per volontà dei governi che hanno accompagnato l'Unione dov'è oggi²⁴.

Perché l'integrazione economica ha mosso più velocemente dell'integrazione di governo? Forse perché il mercato è stato costruito seguendo una logica liberale: un percorso fondato sull'*abolizione* di ostacoli. Il governo unico, invece, necessitava della *costruzione* di sedi ed istituzioni comuni. Abolire è più facile che costruire.

Ma in tutto ciò c'è una conseguenza. La deriva iperliberista ha prodotto un mercato interno che accumula, ovviamente in modo squilibrato, com'è nella natura del mercato, ma non redistribuisce.

La democrazia è rimasta intrappolata nella lotta infinita tra poteri, europeo vs. nazionale, che spedisce nelle retrovie l'individuazione del bene comune, ovvero l'unico collante che può portare interessi particolari a condividere istituzioni e decisioni. In un cieco pragmatismo, gli strumenti (ad es. il mercato unico) per un fine (es. pace e benessere dei popoli d'Europa) diventano essi stessi fine in sé.

Non ci interessa in questo momento neppure ragionare sulle rappresentazioni dell'Europa che il mondo della politica ha trasmesso ai cittadini. Qui ci interessa capire in che modo, con quali strumenti e quali responsabilità l'Unione europea fa democrazia e come l'Unione europea costruisce l'economia di mercato e come queste due dimensioni interagiscono.

Da qui ci interessa partire per valutare in che modo il mercato unico dell'Unione europea è un luogo per la democrazia economica.

²³ Per una ricostruzione delle vicende della Convenzione vedi Una Costituzione per l'Europa, Bassanini, Tiberi (a cura di), Il Mulino, 2003, per il Trattato di Lisbona vedi Le nuove istituzioni, Commento al Trattato di Lisbona, a cura di Franco Bassanini e Giulia Tiberi, Il Mulino 2010, Bologna.

²⁴ Insomma, si può essere euro scettici perché non si crede più al progetto, ma non si può essere euroscettici perché si è stati fregati. E' il caso del premier britannico secondo il quale il suo paese ha votato un mercato unico e si è ritrovato un'unione di popoli. E' un'interpretazione personale di quanto la storia ha già scritto. Scritto che invece possiamo dare per acquisito se è considerabile testimonianza oggettiva la presenza di una firma del Regno unito in calce a più di un Trattato che dichiara l'ambizione di arrivare a fare dell'Unione europea un destino comune dei popoli che la abitano.

Il semestre europeo

Partiamo dal semestre europeo. Esso applica la Strategia2020, la convergenza fiscale degli stati, e il patto per la crescita e la competitività.

Il Semestre europeo porta nell'agone dei poteri sovranazionali (volutamente non dico comunitari) materie di pura competenza nazionale. E questo fa saltare un po' gli schemi.

Gli stati hanno creato dimensioni parallele siglando atti internazionali come L'EuroPlusPact e il Fiscal Compact (firmati solo da alcuni stati dell'UE), nelle quali hanno preso in prestito (forse in modo improprio) alcune istituzioni comuni per rendere operativi i propri impegni intergovernativi. Le istituzioni si trovano però ad operare in una dimensione sicuramente *altra* rispetto alle fonti che le avevano generate, ovvero i trattati comunitari²⁵.

In questo contesto, si inserisce la questione del dialogo sociale. Le pari sociali hanno da sempre sostenuto un ruolo di partecipazione attiva ai processi decisionali e rafforzato la democraticità delle decisioni comunitarie anche quando le istituzioni comunitarie hanno forzato la mano nell'occupare spazi non assegnati loro direttamente dai trattati²⁶.

Il disegno del governo economico dell'Unione europea non poteva trascurare questa condizione storica. E, infatti, cerca di colmare questa deficienza (il Semestre europeo nasce in assenza di alcuna forma di coinvolgimento delle parti sociali) con un atto di indirizzo politico della Commissione europea ²⁷ cui fa seguito una dichiarazione delle parti sociali²⁸.

²⁵ Qui mi affido all'analisi proposta da Astrid nel volume Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi. A cura di Giuliano Amato e Roberto Gualtieri. In questo passaggio e successivamente mi affido soprattutto ai contributi di Riccardo Pesich, Dal « metodo comunitario » al « metodo dell'Unione » e Paolo Ponzano, Un nuovo metodo dell'Unione ? (Astrd, Passigli editori, Firenze, 2013)

²⁶ Qui mi rifaccio all'acuta analisi di Gianni Arrigo in Il Diritto del lavoro dell'Unione europea, Volume I, Giuffrè, 1998. La sua analisi ha il vantaggio di intervenire immediatamente dopo il Protocollo sulla Politica Sociale di Maastricht e coglie, quasi « in diretta », lo spirito che ha animato Commissione europea e parti sociali nel valorizzare la rappresentanza sociale nella democratizzazione dei processi decisionali comunitari.

²⁷ Communication From The Commission To The European Parliament And The Council Strengthening The Social Dimension Of The Economic And Monetary Union - COM(2013) 690.

²⁸ Social Partner Involvement In European Economic Governance. Declaration By The European Social Partners. Ottobre 2013, disponibile su http://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/other/files/layout_declaration_governance_21_10_13_clean_3.pdf

Il monitoraggio della CES sullo stato del coinvolgimento delle parti sociali nel semestre europeo evidenzia i ritardi nell'associare il dialogo sociale al governo economico dell'UE, con due conseguenze fondamentali. La prima è che non si colma il deficit democratico del Semestre europeo. L'altra è che si rinuncia allo stimolo delle parti sociali per spostare l'asse della programmazione politico-economica verso crescita e sviluppo²⁹.

L'osservatorio della CES ci dice che in molti paesi le parti sociali non sono affatto consultate (Slovenia, Bulgaria, Irlanda, Cipro) oppure il metodo è assolutamente inadeguato a raccogliere il parere delle parti sociali (Spagna). Quando coinvolte, le parti sociali possono beneficiare di rapporti informali (Italia) o formalizzati ma inefficaci perché dispersivi o incompleti (Polonia e Ungheria). Pochi paesi hanno costruito un dialogo sociale strutturato collegato al Semestre (Germania, Danimarca, Svezia, Francia e Belgio). Ma la presenza di strutture non determina l'efficacia del dialogo. Ovvero non sono soddisfatti i criteri di tempestività e completezza delle informazioni che consentono alle parti di costruire una posizione e i criteri di scambio che consentono alle parti di verificare in che modo le loro posizioni sono tenute in considerazione. Nel semestre 2012, solo Italia e Svezia hanno reso visibili le istanze delle parti sociali. Nel 2014, le parti sociali hanno contribuito con posizioni unilaterali (Belgio e Danimarca) o con documenti congiunti (Olanda e Svezia). Sempre nel 2014, in Germania la tempistica non è stata adeguata; in Danimarca, il capitolo riguardante l'andamento generale dell'economia del paese è stato escluso dalla consultazione con le parti sociali; in Francia, la consultazione è avvenuta dopo il passaggio parlamentare e a giochi già compiuti.

Ad oggi, a fronte della fissazione di un principio (è necessario coinvolgere le parti sociali nel governo dell'economia dell'UE), è necessario costruire regole, tempi e modi del dialogo sociale. Saranno le buone pratiche a mostrare la via. Nell'individuare e moltiplicarle, le istituzioni europee dovranno trasferire l'impegno a rafforzare la dimensione sociale del governo dell'economia anche forzando gli stati membri ad attivare luoghi e modi di coinvolgimento delle parti sociali alla parte di Semestre di loro competenza.

²⁹ Nel suo rapporto annuale, la CES evidenzia che laddove è stato consentito alle parti sociali un ruolo costruttivo, i piani di riforma nazionali prestano più attenzione alla Strategia 2020 e alle politiche sociali. Statement of the ETUC Collective Bargaining Committee on Country Specific Recommendations 2014 concerning wages and collective bargaining systems, Brussels 4 June 2014. Disponibile su <http://collective.etuc.org/EU>

Il Semestre europeo quindi è un motore (non il solo ma) importante dei processi decisionali comunitari. Nelle sue sedi si formano decisioni e strategie che sono attinenti all'oggetto del nostro studio.

Le democrazia economica nelle raccomandazioni specifiche per paese

Vediamo nel frattempo come si sono mossi in pratica i protagonisti del Semestre europeo. Si passerà quindi in rassegna le raccomandazioni specifiche prodotte in questi anni. Esse costituiscono l'*output* finale dell'intero processo del Semestre europeo.

Le raccomandazioni per l'**area euro** sono piuttosto enunciazioni di principio. Nel 2012, invitano, in sostanza, gli stati membri a confermare l'impegno a lasciarsi coordinare e accettare ulteriori regolamentazioni sulla sorveglianza e sulle correzioni delle politiche ritenute « divergenti ». Nel 2013, insistono sulla necessità di riattivare l'efficienza dei mercati finanziari, soprattutto con la stabilità nel comparto bancario. Richiamano politiche di riforma del mercato del lavoro volte ad abbassare il costo del lavoro e combattere la segmentazione del mercato del lavoro. Senza interventi decisi sul mercato del lavoro si attiverebbe, nelle opinioni della Commissione europea, confermate dal Consiglio europeo, il rischio di effetti « isterici » per cui la disoccupazione diverrebbe insensibile alle dinamiche salariali³⁰. Nel 2014, di fronte ad un disagio sociale esplosivo, la raccomandazione non riprende l'argomento disoccupazione-salari, ma insiste sulla produzione per riaccendere i motori dell'economia.

La crescita deve essere riattivata con più **investimenti**, questi investimenti devono arrivare dal settore privato, con il settore pubblico impegnato a creare un ambiente favorevole all'investimento. Soddisfatta della direzione presa dalla stabilizzazione del sistema bancario, la Commissione auspica la riattivazione del mercato del capitale di rischio volto a rimuovere le condizioni di favore per il capitale di credito, al fine di mobilitare capitale fresco e stabile per l'investimento produttivo.

L'investimento privato deve avvenire esponendo meno il settore bancario e senza appesantire bilanci pubblici e deve arrivare a riattivare la costruzione di infrastrutture materiali e immateriali.

Qui ci sono degli elementi utili al nostro ragionamento sulla democrazia economica. La

³⁰ La relazione disoccupazione-salari esiste nelle tesi della Commissione, anche contro l'evidenza (appunto), ma non nelle teorie di importanti economisti. Paolo Leon, *Il capitalismo e lo...*, cit ne parla raccogliendo una serie di argomentazioni di diversi autori che alla fine lasciano la relazione salari-occupazione priva di una correlazione funzionale.

visione proposta dal Semestre per l'Euro-area sposta l'asse della democrazia, muovendo quote di potere decisionale (ulteriore) verso chi detiene il capitale. Chi possiede il capitale decide del suo utilizzo, agendo anche sull'interesse generale. Nelle sue scelte particolari, perché è chiamato a costruire infrastrutture che sono nell'interesse collettivo, e nelle scelte di sistema perché la somma dei comportamenti individuali di chi detiene il capitale determina il successo della politica macroeconomica.

Non si tiene di conto degli strumenti che possono redistribuire il potere di decidere tra i cittadini, bilanciando la posizione di chi detiene e chi non detiene il capitale. Eppure si parla di bene comune.

Nelle raccomandazioni per paese, l'alleggerimento della tassazione sul lavoro è un punto ricorrente. Azioni sul **cuneo fiscale** sono state raccomandate in vari paesi ma hanno prodotto azioni solo in Austria, Belgio, Italia, Francia, Lettonia, Ungheria e Olanda. Ma con programmi molto diversi : il vantaggio fiscale in busta paga per i lavoratori a basso reddito in Italia, misure di vantaggio per l'impresa in Belgio e soprattutto in Francia, con la decontribuzione del lavoro dipendente, cosa che peraltro preoccupa il sindacato per gli effetti potenzialmente deleteri che la diminuzione dei contributi può avere sul welfare pubblico in generale.

Altrettanto ricorrente è la raccomandazione che spinge gli stati a favorire gli investimenti spostando la preferenza dal capitale di credito al **capitale di rischio**. Paesi come Spagna e Germania hanno agito in favore dello sviluppo del venture capital. L'Italia, ma non è l'unico paese, esplora i mini-bond per le PMI.

L'idea è che si cerchi di smuovere risorse affinché qualcosa si attivi. In attesa che una politica monetaria espansiva rimetta liquidità nel sistema, e nell'attesa che gli operatori del mercato finanziario rendano disponibile questa liquidità alla produzione, considerato che la "cinghia di trasmissione del credito" non ha dato prova di grande efficienza in questi anni, la Commissione europea propone scintille nella speranza che si accendano dei fuochi. Si tratta di piccoli vantaggi molto diffusi, che possono convertirsi in risparmio (o meglio accumulo nelle famiglie o nelle imprese) che possono poi tradursi in nuovi investimenti che abbiano le caratteristiche di innovazione, attenzione all'ambiente, a basso contenuto energetico, ecc. Forse un po' troppo, sicuramente molto ambizioso³¹.

³¹ In questa analisi non si citano i programmi e le azioni della Banca Centrale Europea, pur

Qui risiede un collegamento con il nostro ragionamento. La partecipazione finanziaria ha strumenti adatti a convertire piccoli risparmi di imprese e lavoratori in forme di accumulo cui si possono aggiungere, e mettere in valore, i flussi generati dal risparmio fiscale (se ben calibrato). Questi strumenti non esauriscono il fabbisogno di capitale della produzione europea ma possono contribuire alla sua soddisfazione con il vantaggio di rendere più virtuoso il governo di impresa grazie ad una redistribuzione di poteri indotta dalla comproprietà del capitale, ora suddivisa tra capitalisti, imprenditore, amministratori, lavoratori e altri stakeholder (l'affollarsi di soggetti dipende dagli strumenti utilizzati). Gli strumenti di partecipazione finanziaria operano trasferimenti da privati a privati, quindi sono compatibili con la stabilità della spesa pubblica e convertono il risparmio in flussi di cassa per l'impresa che sottintendono un reddito (sotto forma di accumulo) per i dipendenti. Questo risparmio può essere di origine fiscale. In presenza di agevolazioni fiscali, lo stato "paga" attraverso i mancati introiti per gli incentivi fiscali. Ciò non sarebbe contrario alle raccomandazioni specifiche per paese che in maniera molto insistita chiede di ridisegnare le agevolazioni fiscali, a favore del lavoro e della produzione. La partecipazione finanziaria, a certe condizioni, può quindi trasformare il risparmio fiscale in risparmio collettivo che viene rimesso in circolazione nell'impresa, senza intermediazione fiscale dello stato, dando al contempo voce in capitolo a soggetti che hanno a cuore gli obiettivi di sostenibilità della produzione. Si ottiene così un circolo virtuoso.

Le richieste che andavano in tal senso hanno trovato attenzione in Italia per ampliare il mercato obbligazionario, anche per le PMI, o incentivare la nascita di imprese innovative. Per queste ultime (vedi oltre) si compie il legame auspicato e cercato del nostro progetto tra innovazione, sviluppo e partecipazione finanziaria.

Ci si aspetterebbe, però, un'azione più decisa verso il rafforzamento di esperienze partecipative. In Spagna, si attende da tempo una legge che rafforzi le imprese a compartecipazione dei lavoratori. In attesa dello stato, CONFESAL, con le due centrali confederali dei sindacati, ha siglato un accordo per mettere in valore le imprese partecipate in una situazione di grave crisi economica e occupazionale (vedi oltre). In Germania, richiamiamo il difficile avvio del fondo per le PMI cofinanziato da imprese e dipendenti (vedi oltre). Partecipazione e contrattazione, quindi.

rilevanti per il successo della strategia di governo unico. Un approfondimento sarebbe troppo oneroso nell'economia di questi rapporti.

Un altro punto ricorrente nelle raccomandazioni per paese è la richiesta di investire di più in **infrastrutture materiali e immateriali**. Questo è un punto controverso, perché alla lettura delle misure proposte, il Semestre europeo traduce questa priorità in azioni di liberalizzazione dei mercati protetti che spesso implica una collocazione sul mercato di imprese pubbliche. La **liberalizzazione dei servizi** (definiti di volta in volta come domestici, pubblici, locali ma alludendo sempre a quel segmento di attività economica che sottintende un interesse generale) è una vera ossessione neoliberale dell'attuale governo europeo. Persino nella virtuosa Danimarca, la Commissione europea, nel 2014, propone un'azione per ridurre le barriere all'ingresso o burocratiche per aumentare la competizione in questo segmento di mercato. L'inefficienza del settore pubblico in Finlandia è oggetto di attenzione del Semestre. Sono veramente tanti i paesi che dal 2012 al 2014 ricevono questa raccomandazione a prova che nel disegno comune europeo vive la necessità di riscrivere la risposta che stato e mercato dovrebbero offrire ai bisogni collettivi vecchi e nuovi delle nostre comunità.

Si tratta di un pezzo di economia che offre servizi di interesse generale (poste, ferrovie, telecomunicazioni, ecc.). Per questi settori, la liberalizzazione non vuol dire solo aggiungere operatori per migliorare la contendibilità del mercato. Spesso si tratta di collocare sul mercato (frazioni di) capitale di imprese pubbliche. Nell'esperienza francese, la collocazione sul mercato di capitali dello Stato ha visto il coinvolgimento dei dipendenti con il fine di assicurare stabilità nel governo dell'impresa interessata. Grazie ad un impianto normativo strutturato sul lato del risparmio dei lavoratori e della corporate governance, i processi di privatizzazione (totale o parziale delle imprese statali) si sono tradotti in piani di azionariato dei dipendenti con caratteristiche qualificanti di gestione collettiva delle azioni ed al diritto di sedere negli organi decisionali societari (consiglio d'amministrazione o, se del caso, comitato di sorveglianza) quando la quota di capitale detenuta dai lavoratori superi il 3%. Il quadro è destinato ad evolvere dopo l'accordo interconfederale che amplia l'accesso dei dipendenti ai consigli di amministrazione/sorveglianza nelle grandi imprese.

Il Regno Unito non è stato destinatario di raccomandazioni in tal senso però si registra un'attenzione importante del governo alla trasformazione di servizi forniti da stato o autorità locali in attività svolte da imprese private ma a compartecipazione dei lavoratori. Il governo ha creato condizioni favorevoli a *spin-off* dalla pubblica amministrazione promossi dagli stessi dipendenti, così proponendo un nuovo modo di

interagire tra pubblico e privato. Se ne fornisce qualche esempio di seguito. Queste pratiche possono fungere da esempio per quei paesi che, per motivi di rientro dal debito, o perché si ritiene necessario migliorare la qualità di servizi alle persone senza costi aggiuntivi per lo stato, si muovono per « aprire » il loro mercato dei servizi.

I percorsi di partecipazione finanziaria trovano però un ostacolo nell'indicazione di superare le concessioni dirette a favore di **appalti pubblici competitivi**. Questo non è uno snodo di poco conto. Se i dipendenti esercitano uno *spin-off* usando strumenti di partecipazione finanziaria creano un elemento di democrazia economica. L'impresa che essi generano, seppur privata, nasce per produrre con profitto economico (l'utile che remunera un investitore paziente) e sociale (misurare il proprio successo attraverso il perseguimento dell'interesse comune). Se questa impresa deve contendere il suo cliente principale, l'ente pubblico appaltante, con imprese più grandi e speculative, pronte ad uccidere i contendenti, magari con una corsa al ribasso delle offerte, allora con la morte dell'impresa partecipata si disperde il valore sociale di quell'iniziativa di business. Un approfondimento sul tema è proposto nel pilastro 2 di questo progetto (vedi oltre).

Ma oltre alle liberalizzazioni dei servizi pubblici o di interesse generale con dimensione locale, vi è la collocazione sul mercato delle grandi imprese industriali a proprietà statale imposte da esigenze di liquidare investimenti per rientrare dal debito pubblico. L'Italia è chiamata a collocare sul mercato la proprietà di importanti imprese a proprietà statale, per reperire risorse per rientrare dal debito pubblico e rianimare l'economia³². Poste Italiane è un bene pubblico non solo perché svolge un servizio di interesse generale (benché sia diventata una *multi-utility* di cui solo una frazione di fatturato viene dallo svolgimento di servizi di interesse generale) ma perché garantisce allo stato di finanziarsi con i dividendi e mettere a disposizione dei cittadini i proventi del suo essere (in questo caso) buon capitalista. Non da ultimo, Poste Italiane impiega circa 130.000 persone su tutto il territorio nazionale.

La collocazione sul mercato di una quota non maggioritaria del capitale di Poste Italiane deve ancora avvenire al momento della scrittura di questo rapporto. Comunque l'azionariato dei dipendenti è presente nel progetto di collocazione del capitale sul mercato. Ciò è avvenuto in passato per altre « privatizzazioni » di imprese statali nel

³² Nella conferenza finale del progetto si affronterà il caso Royal Mail. Il caso è interessante perché stabilisce un parallelo con la collocazione sul mercato di Poste Italiane. Con le Poste Italiane, si parla di un gruppo che genera un miliardo di euro di profitti l'anno e, grazie alla capacità di generare flussi di cassa, rappresenta un esempio virtuoso di grande impresa a proprietà statale.

settore comunicazioni, banche, ecc.

Il salto di qualità che si potrebbe ottenere in Poste Italiane è di costruire l'azionariato dei dipendenti per rafforzare la governance del gruppo, secondo principi europei di buona governance, (il rafforzamento della corporate governance compare nella CSR del 2013 riferita al settore bancario) e coinvolgere i dipendenti-azionisti non in un'intrapresa speculativa ma nella costruzione di un blocco di capitale paziente, che sappia confermare la lungimiranza con cui lo Stato-azionista ha saputo gestire strategie e risorse di Poste Italiane negli ultimi anni. Non da ultimo vi è la necessità per lo stato di massimizzare il ritorno per la cessione di quote di azioni di un'impresa fortemente lucrativa e capace di garantire ritorni molto superiori alla media del mercato ma che ha trovato nella capacità di trattenere profitti e liquidità la sua forza per innovare e stabilizzare il suo business nel lungo termine.

Anche in questo caso la democrazia economica può offrire un quadro valoriale al quale corrispondono strumenti in grado di dare risposte a situazioni complesse. E con soluzioni compatibili con le raccomandazioni specifiche per paese.

Le raccomandazioni specifiche si occupano molto di **mercato del lavoro e formazione dei salari**. Benché la relazione tra andamento salariale e occupazione è difficile da stabilire - la stessa Commissione mette le mani avanti affermando che una disoccupazione alta, se diventa strutturale, potrà essere insensibile alle variazioni salariali - la remunerazione del lavoro è al centro di quasi tutte le raccomandazioni specifiche per paese. Non senza qualche confusione. Si dice che la segmentazione del mercato del lavoro (disparità di protezione per i partecipanti al mercato del lavoro), la polarizzazione dei salari (affollamento di persone nei segmenti di chi guadagna di più e chi guadagna di meno, e la distanza tra i due segmenti), e l'indebolimento dell'impatto redistributivo della tassazione tagliano il reddito delle famiglie, avvicinando una porzione crescente della popolazione europea alla povertà. Su questo sentiamo di essere concordi con la Commissione europea e gli stati che hanno votato questa affermazione. Peccato che queste situazioni siano state indotte dalle prime raccomandazioni del 2012, quando, in quasi tutti i paesi dell'UE, è stato richiesto di ridurre le *employment protections* (tutele del lavoro dipendente) perché rendevano inefficiente il mercato del lavoro in tempo di crisi. E' stato chiesto ed ottenuto che i sistemi di contrattazione collettiva centralizzati fossero smantellati o riformati per formare i salari sul luogo di

lavoro e legare gli aumenti alla sola crescita di produttività. I salari del settore pubblico congelati o ridotti. Le misure di austerità, ovvero di ridestinazione del reddito fiscale alla riduzione del debito pubblico, hanno ridotto drasticamente la forza redistributrice della politica fiscale degli stati.

Nel 2014, si comincia a intravedere il cambio di direzione. Uno su tutti, la Polonia. Nelle raccomandazioni-paese si registra una raccomandazione per la valorizzazione del contratto di lavoro a tempo indeterminato per rimuovere la deriva verso contratti di impiego alternativi a quello di lavoro.

Per quanto riguarda i salari, le raccomandazioni più frequenti vanno nella direzione della riduzione del **cuneo fiscale** (tax wedge) e interruzione dei meccanismi di indicizzazione dei salari all'inflazione. Però, nelle CSR 2014, si ammette che ridurre il cuneo fiscale è difficile in paesi che devono rientrare dal debito pubblico eccessivo (quasi tutti i paesi dell'UE, compreso la Germania) e l'indicizzazione dei salari (soprattutto in Belgio e Lussemburgo, in Francia è sotto accusa il trend del salario minimo per legge, in Slovenia entrambi) non è solo questione di competitività ma anche di stipendi pubblici e quindi di espansione della spesa corrente dello stato.

La partecipazione finanziaria non potrà mai sostituire la contrattazione collettiva per determinare la corretta remunerazione del lavoro. Anzi, la democrazia economica agisce solo quando la contrattazione è stata in grado di stabilizzare i rapporti tra capitale e lavoro *con mediazioni formali, stabili e durature*. Si può invece associare la lotta alla povertà gli strumenti della democrazia economica. I margini di intervento sono molto ristretti ma la partecipazione finanziaria svolge un ruolo spesso trascurato. Essa agisce sul *trade-off* tra lotta alla povertà e recupero competitivo. Gli strumenti di risparmio salariale aziendale diffusi nel Regno Unito e in Francia mostrano interessanti prospettive per un utilizzo intelligente della fiscalità di favore per l'accumulo di risorse per le famiglie. Non hanno un effetto diretto sulle dinamiche salariali, in quanto la determinazione del salario è scollegata dall'attivazione dei piani di risparmio. Però queste modalità offrono opportunità ai dipendenti per valorizzare la propensione al risparmio lasciando risorse e liquidità nell'impresa e quindi nella produzione. Ciò può portare sollievo alla posizione economica delle famiglie.

Per quanto riguarda la fiscalità legata alle remunerazioni del lavoro dipendente può essere messo in valore il caso italiano dove il cuneo fiscale è ridotto grazie ad una

tassazione agevolata dei premi di produttività. Più di settemila contratti aziendali garantiscono ai lavoratori delle imprese che li hanno stipulati di beneficiare di un reddito integrativo (rispetto a quanto garantito dal contratto nazionale) ad una tassazione agevolata del 10%. Nel 2013, la detassazione dei premi di risultato ammonta a 305 milioni di euro.

L'osservatorio OCSEL sulla contrattazione aziendale della CISL segnala però un'ulteriore contraddizione. La contrattazione collettiva aziendale dal 2009 è forzata dal trend economico negativo a gestire situazione di crisi aziendali (più di due terzi degli accordi aziendali siglati) mentre solo il 12% trova le condizioni per trattare la materia salariale per legarla a indici di produttività. Ancora una volta, gli strumenti della partecipazione mettono in evidenza le contraddizioni tra politiche di austerità e ambizioni di crescita.

Se, in Spagna, le raccomandazioni 2014 virano verso la necessità di riportare gli andamenti salariali reali verso un trend positivo, queste devono fare i conti con una riforma delle relazioni industriali che ha fortemente indebolito gli istituti della contrattazione collettiva. La crescita dei salari reali è per definizione collegata a strumenti di contrattazione collettiva stabili ed efficienti. Inoltre, una struttura contrattuale efficiente ed articolata può consentire di cogliere nuovi spazi di contrattazione che valorizzano le *performance* di imprese (o distretti industriali), Gli strumenti di partecipazione finanziaria avrebbero potuto aprire spazi contrattuali in sistemi relazionali che però sono stati di fatto smantellati. Distruggere è molto più semplice che (ri)costruire. La Spagna rimane uno degli esempi più evidenti di scollamento tra mercato e democrazia nell'intero impianto teorico che determina le politiche del semestre europeo.

Questa lezione va tenuta in mente in Francia. Nel 2014, si confermano le raccomandazioni sull'eccessivo costo del lavoro che mina la competitività delle imprese francesi. Alcuni sindacati e parti datoriali, nel ridisegnare un ambiente favorevole alla crescita, hanno tentato di spostare l'asse verso una protezione sociale che dia risposta a nuovi diritti (quale riconoscimento di bisogni nuovi emersi nella comunità sottostante) e di rafforzare gli strumenti della partecipazione dei lavoratori per accompagnare i cambiamenti economici e produttivi in una logica di sostenibilità sociale (vedi oltre).

Ci interessa qui fermare il punto che gli strumenti di partecipazione finanziaria aprono nuovi spazi per sostenere la posizione finanziaria delle famiglie o integrare il reddito da

lavoro, ristabilendo una coerenza tra dimensione sociale ed economica delle politiche comunitarie di rigore e sviluppo. La partecipazione finanziaria impone una sua complessità che può essere portata a valore solo liberando la capacità propositiva dei soggetti interessati (*in primis* le parti sociali) di maneggiare gli istituti della partecipazione in quadri normativi e di azione contrattati. Il Semestre europeo dovrebbe abbandonare il centralismo macroeconomico per “fidarsi” di strutture di contrattazione collettiva stabili e partecipate, per imprese aperte al dialogo e agli investimenti, e utilizzare la mano pubblica per politiche fiscali incentivanti, quadri legislativi promozionali e istituzioni finanziarie di credito e di investimento finalmente efficienti.

In Germania, nel 2013, si raccomandava di utilizzare strumenti di crescita del bagaglio professionale di alcune categorie per attivare una crescita dei salari individuali o delle famiglie. Si tratta quindi di creare le condizioni per convertire forme di precariato come i *mini-jobs* in forme di impiego stabile e meglio remunerato. Si pensa alla leva della migliore qualità dell’offerta di lavoro per aumentare i salari dei lavoratori meno qualificati o del *second-earner* ovvero il secondo percettore di reddito nella famiglia (questa raccomandazione compare anche per l’Austria). Qui i fautori della democrazia economica parlerebbero di (ri)portare le persone a investire su se stesse, di mobilità sociale, di ricambio dell’*elite*..

Un altro elemento ricorrente nelle raccomandazioni specifiche per paese di questi anni è, per l’appunto, la **valorizzazione del capitale umano**. Paesi come l’Italia, Bulgaria, Slovacchia e Romania sono state bacchettate dalla Commissione europea per aver ridotto la spesa per l’educazione. Molti altri paesi sono stimolati a investire di più in formazione professionale e conversione della forza lavoro nei settori in eccesso. Molti sono i richiami all’applicazione della Garanzia giovani (Youth Guarantee). In Danimarca e in Austria, si chiede di migliorare l’accesso al mercato del lavoro di alcune categorie ai margini del mercato del lavoro, come gli immigrati. Si raccomanda inoltre di lavorare sulla transizione dallo studio al lavoro investendo maggiormente sull’apprendistato.

Ad avviso di chi scrive, queste raccomandazioni devono trovare coerenza con le misure invocate per i servizi alla famiglia, proprio per favorire la creazione delle condizioni per consentire a entrambi i coniugi di partecipare al meglio al mercato del lavoro (ad esempio, asili nido, tempo pieno scolastico, e altri strumenti di conciliazione di vita

familiare e professionale). Raccomandazioni analoghe assumono carattere più perentorio in paesi dove i servizi all'infanzia dovrebbero essere incrementati a costi accessibili alle famiglie. In Finlandia, l'attenzione è, invece, sul trend demografico e l'invecchiamento della popolazione.

In queste raccomandazioni è tratteggiato ciò che questo progetto mette bene in evidenza: come cambiano i bisogni dei cittadini europei e come la crisi ridisegna il sistema di welfare (vedi paper di Avanzi). In tal senso, il progetto fa emergere che raccomandazioni come quelle richieste a Danimarca e Germania possono trarre risposta dalla valorizzazione del concetto di democrazia economica, stavolta non tanto negli strumenti tradizionali della partecipazione finanziaria ma attraverso l'attivazione di capitale privato "partecipato". Capitale che si forma e trae linfa nelle dinamiche relazionali locali (il territorio) e avvia iniziative imprenditoriali con fini sociali. Un'economia nuova, partecipata e paziente che è capace di individuare nuovi bisogni e fornirvi risposte - perseguendo il ritorno di cui il capitale privato non può fare a meno - con un'attenzione al bene comune. In questo caso, il semestre europeo trova completamento in un programma comunitario della *social business initiative*.

Il pilastro 2 di questo progetto (vedi oltre) propone esperienze e proposte per lo sviluppo di un'economia partecipata che risponde bene ai valori della democrazia economica.

Alcuni paesi, come Francia, Lussemburgo, Slovenia hanno ricevuto raccomandazioni sul **salario minimo** (è troppo alto o troppo esteso). Eppure, le raccomandazioni di cui sopra esprimono l'esigenza di articolare la struttura della formazione dei salari non di appiattirla: per premiare chi si qualifica con la formazione, per trattenere le risorse umane migliori, chi genera innovazione ecc. Fermo restando che la dinamica salariale è determinata dal mercato, e quindi andrebbe difesa l'autonomia e il bilanciamento dei poteri negoziali di imprese e lavoratori, ci si chiede perché lo sguardo sulle dinamiche salariali sia sempre e solo "verso il basso" e non verso la creazione di strumenti premianti che possano essere più conformi agli obiettivi articolati e complessi proposti dal semestre europeo?

Riattivare le energie delle persone vuol dire offrirgli opportunità in un contesto di rallentata fluidità sociale. La speranza di migliorare la posizione sociale è la scintilla che accende nell'individuo il desiderio di investire in competenze per sé e per i propri figli.

Come abbiamo visto, l'investimento che la persona effettua in competenze non dipende solo dall'offerta di formazione che offre lo stato, ovvero dal valore della partecipazione politica. Molto dipende dal reddito e dalla ricchezza accumulata; e dall'influenza che le persone sentono di avere sulle scelte della comunità in relazione a quel reddito e a quella ricchezza posseduta. Questa è la vera essenza della democrazia economica.

In termini di potere di acquisto, la partecipazione finanziaria non deve contribuire a ridurre il reddito di lavoro già fortemente provato dal declino dei salari reali registrato un po' in tutta Europa. Le dinamiche salariali devono inoltre rispondere a logiche di scambio, lavoro-remunerazione che hanno un valore più ampio degli obiettivi perseguiti dalla democrazia economica.

La partecipazione finanziaria può però influire sul reddito disponibile alle famiglie migliorando un accumulo più efficiente del risparmio o attraverso la generazione di risorse ridestinati alla creazione di un patrimonio finanziario nella famiglia che le arricchisce per via della stessa esistenza di possesso di titoli finanziari, ma crea anche una fonte di reddito indipendente dal reddito da lavoro. La partecipazione finanziaria ha quindi bisogno di stabilità dei contratti collettivi ovvero di una corretta remunerazione del lavoro al fine di aggiungere una gestione più efficiente di opportunità ulteriori che la gestione dei soldi può portare ai lavoratori e alle loro famiglie.

Nei paesi di più recente ingresso, le raccomandazioni specifiche riconoscono la condizione storica della loro economia, ovvero la dipendenza dai flussi di investimento estero. Nel 2014, dopo un biennio in cui si è suggerito di riformare sistema pensionistico, del mercato del lavoro e dell'educazione, la Repubblica Ceca si trova una raccomandazione volta a suggerire al governo ceco di **liberare le energie del capitale domestico**. Ben riconoscendo che prima di liberarne le energie, il capitale domestico va costituito. La Commissione individua le condizioni per la costruzione di capitale domestico (più scolarizzazione, più formazione professionale, più innovazione e istituzioni più forti. Ma sono elementi di contorno benché essenziali e suonano più come un mantra che non come un programma politico. E' curioso notare come questa analisi non si ripete per altri paesi limitrofi che condividono un vissuto simile.

Però il punto viene solo accennato o trascurato nelle CSR di Polonia, Slovacchia³³.

³³ Sicuramente due decenni hanno prodotto evoluzioni nei contesti nazionali che possono differenziare le priorità di riforma da un paese all'altro. Le CSR sono inoltre atti politici e come tali risentono (da un anno all'altro) dei mutamenti del contesto politico in cui nascono. E' pur vero che, specie

La rete PROEFP si è occupata della democrazia economica in questi paesi varie volte ed ha registrato un passaggio che ha qualificato la storia di questi paesi nella fase successiva alla transizione dall'economia pianificata a quella di mercato. Negli anni '90, la transizione chiedeva alle persone di comportarsi come investitori, come capitalisti. La ripresa delle imprese pubbliche da parte dei dipendenti è stata sollecitata con diversi schemi di *buy-out* e distribuzione di *voucher* convertibili in azioni delle imprese privatizzate. Operazione che si è persa tra mancanza di prospettiva politica, abusi e truffe ma, soprattutto, travolta dall'avvento di ingenti risorse straniere: i mercati dei « nuovi » paesi d'Europa sono stati subito adocchiati dalle imprese dell'occidente per il basso costo del lavoro e per la prospettiva di entrare in mercati vicini e bisognosi di tutto.

La raccomandazione della Commissione certifica, senza trarne conclusioni di valoriali, che il ciclo della produttività crescente, trainata dal solo investimento straniero, rischia di chiudersi.

L'azionariato dei dipendenti può riproporsi come strumento di creazione di capitale domestico ?

Sicuramente queste pratiche troverebbero applicazione in un contesto socio-economico totalmente nuovo, con strutture democratiche solide e impianti legislativi più prossimi agli standard occidentali. Dietro la creazione di capitale domestico, si cela anche il problema dell'uguaglianza. Questi paesi registrano indici di distribuzione della ricchezza che segnano livelli di disuguaglianza tra i maggiori di Europa.

Il *buy-out* dei dipendenti è uno strumento che rientra nella cassetta degli attrezzi della partecipazione finanziaria ed è veicolo di democrazia economica. Il caso spagnolo delle *empresas laborales* è appunto un esempio di imprese partecipate dai dipendenti che nasce in Spagna nella transizione verso la democrazia. Un'esperienza ancora forte e che vuole addirittura rilanciarsi come modello di imprenditoria anti-crisi in questi anni di difficoltà estrema per l'economia spagnola (vedi oltre). Benché gli strumenti di *buy-out* dei dipendenti rimangono uno strumento interessante, ciò che attrae questi paesi verso la partecipazione finanziaria è altro³⁴.

ripercorrendo le CSR per diversi paesi e in diversi anni, si registra una diversità di tenore probabilmente dovuta alla complessità, talvolta dispersiva, del costruito burocratico che dirige la stesura delle CSR. Complessità che comporta una disallineamento dei contenuti a discapito della coerenza nella linea politica che detta le priorità.

³⁴ Di seguito traggio spunto da contributi portati da colleghi, soprattutto espressione del mondo sindacale e ministeriale, durante eventi di studio organizzati dalla rete PROEFP negli ultimi 4 anni e

In Polonia, la questione è individuata nel 2012 ma sotto forma di necessità di riforme per attivare più investimenti. Le raccomandazioni insistono per tre anni su riforme che evidentemente stentano a trovare la loro via nel campo della razionalizzazione del mercato del lavoro, dell'approvvigionamento energetico, della lotta alla povertà e della riforma del sistema pensionistico. Però, è in Polonia che si è registrato un atteggiamento di favore del sindacato verso forme di partecipazione finanziaria. L'attenzione nasce dalla necessità di rafforzare la componente di partecipazione in relazioni industriali frammentate e ancora fortemente ancorate allo schema antagonista. Inoltre, l'azionariato dei dipendenti può creare una maturazione del modello di *governance* delle imprese polacche e creare quindi una maggiore stabilità del capitale ed una migliore distribuzione della ricchezza. Ed è forse questa la chiave di lettura con cui una maggiore diffusione di strumenti di partecipazione finanziaria può apportare alle sfide cui sono soggetti i paesi dell'Europa centro-orientale.

Riflessioni conclusive

All'inizio di questo *excursus* abbiamo richiamato il concetto di economia sociale di mercato ma abbiamo poi deviato verso il concetto di democrazia economica. Questo perché nel ripercorrere le CSR degli ultimi anni, abbiamo ritenuto la democrazia economica il nostro riferimento valoriale e la partecipazione finanziaria e l'economia sociale gli strumenti con cui la democrazia economica si impone.

Siamo in un terreno di analisi condotta da chi crede che la persona deve trovare una nuova centralità nei modelli organizzativi economici e delle istituzioni della democrazia e che la capacità della persona di decidere del destino della propria comunità non si esprime solo attraverso il voto e la rappresentanza politica, ma vuole avere voce in capitolo anche nella cosa pubblica gestita dal mercato. La persona che lavora deve avere una sua centralità nella gestione, nell'assunzione di decisioni, nel capitale, nel risultato di impresa.

Chi percorre la via della democrazia economica crede che ogni impresa partecipata, ogni intrapresa economicamente rilevante che associa alla proprietà (e alla scelta) gruppi di interesse diversi, generano cellule di democrazia economica che tutte insieme saldano il rapporto virtuoso tra democrazia e mercato.

registrati in alcune pubblicazioni prodotte dalla rete, altrove citate.

Nel definire la democrazia economica abbiamo provato ad esprimere il carico valoriale che vi attribuiamo. Non ci interessava definire la democrazia economica in negativo, ovvero segnando la distanza dal concetto di economica sociale di mercato. Semmai ci interessava esprimere in positivo i propositi che animano i fautori della democrazia economica. E questo speriamo di aver ottenuto.

Vogliamo inoltre individuare gli elementi di democrazia economica presenti in strumenti propriamente comunitari. Non va peraltro dimenticato che il semestre europeo non esprime il potenziale di governo dell'Unione europea. Esso integra le politiche che si producono e si applicano con il metodo comunitario.

Con la consapevolezza che questo rapporto è un contributo ulteriore ad un dibattito in corso da anni, esso non vuole mettere una parola fine alle nostre riflessioni. Al contrario è compito di questo rapporto gettare le basi per rafforzare motivazioni e contenuti del lavoro della rete per ulteriori anni a venire. E questo è quanto faremo nei prossimi capitoli.

LA MATRICE DELLA PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI

Dialogo sociale, partecipazione e governo societario.

Esiste una relazione tra i tre elementi?³⁵

L'interazione tra forza lavoro e impresa può rispondere a logiche relazionali diverse. Con un intento semplificatore si può affermare che i lavoratori, nella loro rappresentanza collettiva, possono essere per gli amministratori dell'impresa un interlocutore *interno* o *esterno*.

E' esterno quando, organizzati sotto forma di sindacato, attivano strumenti rivendicativi volti a risolvere in modo collettivo il problema dell'utilizzo e della remunerazione del fattore produttivo lavoro: il modello comportamentale è antagonistico, lo strumento più comune è il contratto collettivo.

L'interlocutore è interno quando la figura del lavoratore è ritenuto parte integrante del complesso aziendale e l'amministrazione si rapporta con esso come un 'associato' al progetto aziendale. In questo caso, i lavoratori organizzati in soggetti di rappresentanza prettamente aziendali (generalmente elettivi), si relazionano con la dirigenza aziendale o la proprietà per risolvere i problemi attinenti al lavoro e talvolta per discutere gli indirizzi strategici.

Nella logica del dialogo sociale, che si va progressivamente affermando in Europa, contrattazione e coinvolgimento si integrano fino a formare un modello relazionale in cui 'esterno' ed 'interno' si muovono con coerenza. Le strutture di rappresentanza sindacale e aziendale, quando non coincidono, convivono nella ricerca (a dire il vero non sempre priva di tensioni) di una ripartizione sussidiaria delle funzioni e delle competenze.

La rappresentanza dei lavoratori, sia essa interna o esterna, ricerca un interlocutore nell'impresa: colui che decide. Ovvero i lavoratori si inseriscono nella dinamica del potere “conteso” tra amministrazione e proprietà. Valutato questo equilibrio (se messo nelle condizioni di farlo), la rappresentanza del lavoro, di volta in volta, dirige il proprio desiderio di interlocuzione verso l'amministrazione o verso la proprietà.

³⁵ Si ripercorrono le conclusioni di uno studio, curato da chi scrive, nell'ambito del progetto europeo Partecipazione finanziaria dei lavoratori, governo di impresa e dialogo sociale, il cui rapporto finale, con identico titolo, è pubblicato da Edizioni Lavoro, 2010, Roma. Il rapporto si fonda su 50 interviste e numerosi studi di caso selezionati in Italia, Irlanda, Spagna, Turchia, Svezia, Francia.

Se vogliamo sistemare le interazioni dei binomi interno/esterno, riferito alla rappresentanza del lavoro, e amministratori/proprietà, nel controllo di impresa, possiamo ottenere la seguente matrice.

Matrice del coinvolgimento del lavoro al governo societario

	1. Processi interni	2. Processi esterni
A) Amministratori	1A Creazione del consenso - Diritti di informazione e consultazione - Partecipazione dei dipendenti nelle sedi degli amministratori	2.A Gestione del conflitto - Contrattazione collettiva - Salari flessibili e partecipazione ai risultati di impresa - Legislazione sociale e flessibilità del lavoro
B) Proprietà	1B Condivisione del rischio di impresa - Partecipazioni nelle sedi di rappresentanza della proprietà. - Azionariato individuale - Azionariato collettivo	2B Il sindacato nuovo capitalista Fondi pensione e simili Fondi di investimento co-attivati da lavoratori e imprese Imprese sociali o dell'economia sociale. - Investitori socialmente sensibili e RSI

Il cluster 1A individua un momento relazionale, la ricerca del consenso, che generalmente sbocca in processi di coinvolgimento dei lavoratori. Questi sono generalmente sorretti da interventi eteronomi di tipo legislativo o contrattuale che ne determinano *ex ante* le modalità operative.

Non è dato riferire ad un modello partecipativo ideale. Ma questa è un'affermazione ormai banale per chi studia le relazioni industriali europee. Meno banale è affermare che i modelli partecipativi siano tutti noti ed incisi nelle normative nazionali dei paesi membri. La partecipazione non può essere rinchiusa in categorie precostituite come se la storia della fenomenologia partecipativa ci avesse già svelato e catalogato tutte le esperienze possibili.

Al contrario, il potenziale della sperimentazione non è esaurito.

La sperimentazione è ben viva nell'esperienza delle imprese europee. Pratiche innovative di relazioni industriali chiedono di essere studiate e capite. Tra queste la partecipazione alle decisioni ha fortune alterne assumendo un valore elitario e residuale

in certi momenti storici ed assurgendo a modello strategico fondamentale in altri.

Il secondo cluster 2A riferisce alla relazione *amministrazione vs. rappresentanza* esterna del lavoro. Si tratta dell'interazione tra impresa e sindacati dei lavoratori.

Per molte imprese d'Europa il contratto collettivo è un elemento 'sovraziendale', ovvero fuori della disposizione dell'amministratore. Qui la capacità della singola impresa di influenzare il contenuto del contratto è nulla o comunque molto limitata.

Ma che il rapporto contrattuale con il sindacato si esaurisca nell'applicare il contratto collettivo è riduttivo.

Anche in presenza di contratti sovraziendali cogenti, il perfezionamento del contratto tiene vivo il rapporto tra management aziendale e stakeholder/lavoratori, anzi lo rende strategico. Il contratto sovraziendale deve essere applicato in azienda e talvolta integrato. Applicazione ed integrazione risolvono definitivamente la questione del rapporto individuale di lavoro; determinano la stabilità e longevità del contratto. Nella migliore delle ipotesi il contratto presenta elementi di vitalità che consentono un continuo aggiornamento delle condizioni riducendo al minimo i costi di rinegoziazione ed inefficienze legate alla non corrispondenza del contratto alle reali esigenze delle parti. E' questo, in estrema sintesi, il valore aggiunto della buona *governance*³⁶. Come si è visto nel capitolo precedente, le strutture della contrattazione collettiva sono state messe in discussione negli ultimi anni. Frutto delle politiche del Semestre europeo, le riforme del lavoro in molti paesi (Portogallo, Spagna, Irlanda, Grecia) sono intervenute per ridurre la stabilità dei contratti collettivi nella convinzione che questo avrebbe consentito una riduzione del costo del lavoro. Lo stesso obiettivo è perseguito da chi ha cercato nella logica delle deroghe unilaterali (rafforzare la facoltà di intervento del datore di lavoro) o contrattate un avvicinamento della formazione del salario al luogo della produzione (Germania, Italia, Francia, ecc.). L'instabilità della contrattazione si ripercuote su tutta la matrice della partecipazione.

Il terzo quadrante B1 mette a fuoco la relazione della forza lavoro con la proprietà. Il ruolo della proprietà nel governo di impresa può essere massimo nel caso in cui amministrazione e proprietà coincidono e sfuma fino a diventare nullo quando, nel caso di scissione tra proprietà e controllo, gli amministrazioni procedono allo svuotamento

³⁶ Ancora una volta dobbiamo sfruttare una semplificazione concettuale per rendere chiari i nostri ragionamenti. Siamo pienamente consapevoli che gli accordi aziendali sono lo strumento principale per impostare condizioni di lavoro in moltissime imprese europee. Tuttavia si suppone che i pensieri sviluppati nei prossimi paragrafi sulla contrattazione collettiva come strumento per una buona *governance* possano essere a maggior ragione estesi alle società nelle quali gli accordi sovraziendali non sono applicabili.

delle funzioni dell'assemblea dei soci.

I lavoratori possono scegliere di partecipare alla proprietà: possono divenire soli proprietari dell'impresa, soggetti che esercitano il controllo oppure essere detentori di una quota più o meno significativa di capitale³⁷.

La componente motivazionale si avvale della convinzione che quanto più la proprietà determina il governo di impresa, tanto più il lavoro, nella gestione del cambiamento, deve avere un'interlocuzione con la proprietà. Quanto più la proprietà impone i termini di misura del successo del business tanto più è strategico portare *nella* proprietà i valori del lavoro e della socialità della produzione.

Viste le tendenze attuali della modernizzazione della *corporate governance* e del dialogo sociale, il cluster 2A è destinato ad accrescere, in Europa, il suo peso nell'ambito del complesso sistema di relazioni industriali.

Questa riflessione lascia intuire il significato dell'ultimo cluster. Il quarto quadrante 2B individua i rapporti tra sindacati e centri finanziari. Si tratta della capacità dei sindacati di impegnare gli investitori, che vogliono farsi interlocutori, a sposare clausole sociali. I dipendenti diventano i nuovi capitalisti. Ed in quanto tali essi utilizzano un linguaggio prettamente economico che parla della *sostenibilità* del business e dell'*etica* del business. Gli strumenti possono essere vari anche se attualmente il dibattito volge la propria attenzione soprattutto alla responsabilità sociale di impresa, per quanto attiene la sostenibilità del business, ed alla presenza del lavoro nel mercato finanziario attraverso i fondi pensione, per quanto attiene l'etica del business. Ma non solo.

Il pilastro 2 di questo progetto (vedi oltre in questo rapporto) indaga proprio sul capitalismo sociale. La nostra indagine muove i suoi passi dal cluster 1B ovvero dalla partecipazione azionaria.

Ossia quelle forme di azionariato dei dipendenti che sono in grado di produrre effetti sulla *governance* di impresa e quindi estendere i propri effetti sugli altri quadranti; o che ambiscono a spostare gli equilibri della *governance* di impresa. Si verifica quindi in che misura gli altri quadranti ne sono interessati.

³⁷ La rete PROEFP se ne è occupata in passato. Si richiamano le conclusioni del progetto S-DEED diretto da CONFESAL. Lo studio su *La partecipazione dei lavoratori in Europa il caso del settore auto. La pubblicazione Rafforzare il coinvolgimento dei lavoratori nelle PMI. L'esempio del settore costruzioni*. CISI, Edizioni Lavoro 2013.

Studi significativi in merito sono: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union*, di Erick Poutsma, Dublino 2001; J. Lowitzsch et al., *Financial Participation for a New Europe. A Building Block Approach*, Roma- Berlino, marzo 2008; *Changing Patterns of Employee Financial Participation in Europe, Final Report by Erik Poutsma*, gennaio 2006; Santagata R., *Il lavoratore azionista*, Giuffrè, Roma 2008.

Alcune riflessioni sul lavoratore azionista

A volte i dipendenti devono essere preparati alla (com)proprietà. In base a quanto emerso nei nostri studi, c'è un elemento culturale che collega l'azionariato dei dipendenti e la *corporate governance*.

L'*holder* (il portatore) è il detentore di un titolo patrimoniale. L'elemento patrimoniale che attiene alla proprietà del titolo non è sufficiente al portatore del titolo per definirsi un (co)proprietario.

Perché un *holder* si possa ascrivere alla categoria degli *owner* è necessario che l'implicazione patrimoniale sia accompagnata da due ulteriori caratteristiche. La prima è eterodefinita e riguarda la disposizione dei diritti annessi al titolo patrimoniale. Si tratta in sostanza del diritto di voto in assemblea generale con tutti i suoi corollari di accesso alle informazioni. Il percorso che separa l'*holder* e l'*owner* ha a che fare con la definizione di diverse classi di azioni e l'accesso a quelle tipologie di titoli che rendono più o meno agevole l'esercizio dei diritti associati alla proprietà (capitale senza voto, capitale con voto proporzionale, capitale con molti voti, ecc.); ha a che fare con l'accesso ai documenti e ad un'informazione corretta e tempestiva; al diritto di porre quesiti agli amministratori e riceverne risposta motivata; alla facoltà di conferire delega o raccogliere deleghe³⁸.

Una volta verificata la disposizione all'esercizio del proprio ruolo di proprietario, esercitando il voto (esercizio di un diritto) in modo informato e partecipe (esercizio responsabile del diritto), la metamorfosi *holder-owner* non è completa.

Infatti, la seconda caratteristica dell'*owner* è la predisposizione ad esercitare tali diritti. E questa una è condizione pienamente soggettiva.

Quindi rispetto all'*holder*, l'*owner* raccoglie in se l'elemento patrimoniale, lo status giuridico ed una predisposizione comportamentale. Nella sua condizione di singolo piccolo azionista, il lavoratore avverte l'irrelevanza della propria partecipazione e questo scoraggia la partecipazione attiva, ovvero l'assunzione di responsabilità.

L'associazionismo dei piccoli azionisti è un modo per rendere più forte la voce del

³⁸ Il legislatore europeo auspica che il prezzo pagato per l'azione sia adeguato al diritto che l'azionista può effettivamente esercitare nel possedere quel titolo. L'uso del condizionale ammette implicitamente che troppo spesso in Europa il portatore di un titolo azionario fa fatica ad esercitare i diritti ad esso annessi (così si esprime il considerando 3 della la Direttiva 2007/36/CE).

piccolo azionista. Ciò è anche dovuto al fatto che il piccolo azionista potrebbe avere una seria aspettativa di incidere sulla vita aziendale (non essere velleitario) se esercita la sua opzione *voice* con molti altri piccoli azionisti. Perché si scarta l'ipotesi a priori? Prima delle difficoltà burocratiche – che comunque arriverebbero – incide la difficoltà di individuare e organizzare un gruppo di azionisti che abbiano un motivo di associazione ovvero una comunanza di interessi e di obiettivi pienamente condivisi.

Per i lavoratori-azionisti l'associazionismo ha un significato particolare. Per essi l'appartenenza associativa ha un luogo storicamente definito: il sindacato.

In molte esperienze di azionariato i sindacati risultano i promotori di una cultura della partecipazione. Essi sono la culla delle esperienze partecipative, in primo luogo perché le hanno portate avanti quando erano ancora *in nuce*, oppure perché le hanno supportate. In alcuni casi i lavoratori esercitano il controllo o una influenza rilevante avendo quote minoritarie di capitale. Quote di minoranza, alcune volte, possono portare a forme di partecipazione dei dipendenti negli organismi amministrativi dell'impresa. In altre, la quota rappresentata dalle organizzazioni dei lavoratori azionisti non è sufficiente ad ottenere alcun ruolo nella governance.

L'evidenza empirica ci suggerisce che l'azionariato non potrebbe imporsi come scelta strategica dei dipendenti in competizione con investitori istituzionali. Esige regole che proteggono la proprietà dei lavoratori su altri pretendenti.

Queste non sono regole imposte ma sono generalmente frutto di scelte statutarie. Si tratta di forme di alterazione della proporzionalità nel controllo societario che però derivano dalla autonoma scelta societaria evidente e trasparente. L'azionista lavoratore può essere privilegiato in vari modi: destinatario di nuove emissioni, creazione di piani di *profit-sharing* per alimentare la proprietà azionaria dei lavoratori, limiti all'accumulo di capitale validi per soggetti esterni alla governance.

Quando questo vantaggio non è offerto sono poche le speranze di giungere a successo. Dove per "successo" si intende una partecipazione stabile, informata e una governance di impresa più trasparente e volta al successo di lungo periodo.

Queste scelte non sono sempre praticabili. Il governo societario è il risultato di un fragile equilibrio di vincoli e libertà. In termini generali si può supporre che il gruppo dominante di proprietari difficilmente accetti di spostare il controllo della società, qualora ciò implichi una diluizione del potere. Ciò vale anche all'inverso, ovvero quando i dipendenti-azionisti conservano/difendono la loro posizione dominante.

Nel caso specifico dell'azionariato dei dipendenti, abbiamo visto che le aziende sviluppano specifiche culture aziendali che sono (anche nei grandi gruppi) ben radicate nel territorio in cui operano. Esse mostrano anche di saper proporre comportamenti socialmente avanzati nella conduzione del *business*.

Mobilità implica, però, un cambiamento nella natura del business: quando la mobilità implica uno snaturamento del governo societario il cambiamento può diventare una sfida dai risvolti troppo incerti ed un rischio troppo alto.

L'azionariato dei dipendenti diventa un fattore di resistenza alla mobilità, non necessariamente perché i dipendenti sono riluttanti al cambiamento ma, semplicemente perché la sostenibilità dell'azienda è messa in gioco. Naturalmente, questo è vero solo quando il cambiamento è in grado di modificare l'assetto della proprietà e di indurre distorsioni nella cultura aziendale.

Queste riflessioni riassumono parte del percorso di astrazione concettuale che i partner di PROEFP hanno costruito partendo sempre da casi empirici. Nei prossimi capitoli si continuerà a proporre alcuni casi che consentiranno l'acquisizione delle dinamiche più profonde che governano l'azionariato dei dipendenti. L'obiettivo è sempre quello di fornire strumenti operativi ad un modello europeo di democrazia economica.

Panorama dello stato attuale della partecipazione azionaria diffusa dei dipendenti nel Regno Unito (William Franklin of Pett Franklin)

(1) I tre approcci principali :

- a. Cooperativa
- b. Partecipazione DIRETTA al capitale dell'impresa . schemi di azionariato dei dipendenti convenzionali
- c. Partecipazione al capitale con dominante INDIRETTA (es. John Lewis)

Cooperative Ownership

(2) Le cooperative nel REgno UNITO sono dominate dalle coop della grande distribuzione a proprietà dei clienti e non dei lavoratori. Attualmente sono in crisi a causa di cattiva gestione e processi di acquisizione mal pianificati e gestiti. Per sopravvivere, si auspica che queste cooperative operino un cambio nel modelli di governo. Una di queste la CoopBank ha dovuto cedere il proprio business a un fondo di investimento statunitense per sopravvivere.

(3) Il settore delle cooperative di lavoro nel REgno Unito è lontano dalla realtà spagnola o italiana ed è difficile immaginare una coop di lavoro con più di 75 dipendenti. Le caratteristiche sono:

- 1 testa 1 voto
- attività locale e di piccola dimensione
- bassi costi di adesione per i dipendenti che decidono di aderire
- i dipendenti non si aspettano ritorni sul capitale e i piani di remunerazione sono sostanzialmente piatti
- Non vi sono agevolazioni fiscali particolari

Partecipazione diretta al capitale

(4) Azioni o opzioni di imprese di capitale tradizionali

(5) schemi di azionariato sono molto frequenti per tutti i dipendenti o per la maggioranza di essi. Abbastanza comuni nelle imprese quotate di dimensione minore. Relativamente inusuali nelle imprese non quotate (ma con un trend di lenta crescita):

I regimi di agevolazione fiscale sono più generosi e poggiano su diversi programmi governativi:

SIP- azioni gratis o acquistate aperte a tutti i dipendenti

SAYE- opzioni con contratti di accumulo per creare fondi per finanziare l'acquisto al prezzo di esercizio. Per tutti i dipendenti.

EMI e CSOP- schemi basati su opzioni a base discrezionale ma possono essere offerti a tutti i dipendenti.

SFR- Azioni per diritti- nuovo schema introdotto nel 2013 da George Osborne

(6) regime fiscale in generale:

- Nessuna tassazione per i dipendenti sui premi – talvolta anche benefici fiscali addizionali. (e.g. SIPs)
- Le plusvalenze sono tassate come capitale ma la fascia a tassazione nulla significa guadagni modesti e in generale la tassazione sul capital gain è inferiore alla tassazione sul reddito.
- Spesso agevolazioni fiscali per le società (finanche tassazione negativa)
- Talvolta l'agevolazione fiscale riguarda chi vende le azioni in schemi di azionariato come i SIP
- Rimangono comunque alcune “trappole” fiscali

(7) beneficiano di un favore politico trasversale nei partiti – fanno eccezione i nuovi SFR (diritti contro azioni) perché i dipendenti rinunciano ad alcune tutele del lavoro.

(8) I costi di partecipazione sono nulli o bassissimi per i lavoratori per cui ci si chiede come mai, a fronte di tali vantaggi, anche fiscali, la diffusione rimane bassa nelle società non quotate?

(a) molte delle società non quotate sono sostenute da private equity (capitale di investimento speculativo) per cui non posseggono i criteri di indipendenza richiesti e non rientrano nei piani di agevolazione fiscale governativi.

(b) Riluttanza di molti “proprietari” di condividere il capitale di rischio.

(c) Il Regno Unito non possiede una larga fascia di medie imprese di proprietà familiare/privata che possa trovare attraente i benefici fiscali per un azionariato diffuso dei dipendenti.

(d) per le molte imprese piccolissime, i costi di attivazione degli schemi di azionariato sono eccessivi.

(e) mancanza di consapevolezza

(f) a meno che l'impresa non sia venduta, è difficile per i dipendenti azionisti liquidare l'investimento. Fino a poco tempo fa, non era possibile nel diritto societario britannico, creare un mercato di scambio interno per consentire all'impresa di riacquistare le azioni dei dipendenti (vi è anche uno svantaggio fiscale per cui la vendita di azioni è tassata come reddito da lavoro se la transazione avviene prima di 5 anni dal conferimento delle azioni).

(9) la soluzione individuata per creare il "mercato interno" prevedeva la creazione di un trust (Employee Benefit Trusts - EBTs), ma questo implica o richiede:

(a) ulteriori costi di funzionamento

(b) complicate questioni fiscali come prestiti ai partecipanti, questioni di IHT, transazioni in titoli finanziari, ecc. --- soluzione proposta un trust "porto sicuro"

(c) Gestori del trust capaci.

[le agevolazioni fiscali anticipate possono essere un'arma a doppio taglio perché possono esserci regole complicate per recuperare il beneficio fiscale quando i dipendenti lasciano il piano in anticipo avendo contribuito a costi di amministrazione relativamente alti.]

EBTs (Employee Benefit Trusts)

(10) Le società usavano spesso i trust all'estero (offshore EBT) per sfruttare le capacità acquisite nelle Channel Isles. Queste operazioni non avevano l'obiettivo di eludere il fisco comunque gli EBT sono stati danneggiati da un crescente uso improprio di questi schemi che hanno consentito a un numero elevato di speculatori di evadere massicciamente il fisco, obiettivo estraneo alle ragioni che sottintendono lo strumento.

(11) Il Trust è un istituto legale molto utilizzato nel Regno Unito e serve a tutelare i patrimoni privati ad esempio per evitare che i patrimoni familiari potessero essere sperperati dalle generazioni più giovani. Oggi, i trust dominano le società per azioni. Nell'ultimo secolo, i trust sono stati associati ai piani di azionariato dei dipendenti perché si sono dimostrati un luogo idoneo a gestire le azioni dei dipendenti; nelle società quotate hanno consentito di eludere i limiti di diluizione istituzionali nei piani di remunerazione dei manager. Sono solitamente chiamati EBTs (Employee Benefit Trusts) ma sono conosciuti anche come ESOPs ed ESOTs (Employee Share Ownership Trusts). Strutturalmente, hanno alcune somiglianze con il concetto europeo di fondazione.

(12) Un EBT è generalmente creato dalla società che istituisce un piano di azionariato e opera secondo la legge sui trust e secondo i termini dell'atto legale che lo istituisce (Trust Deed). I gestori si chiamano Trustee. Questi possono essere persone fisiche o società (trustee company) create appositamente per fungere da trustee. Spesso, i dirigenti o i dipendenti della società che costituisce il piano di azionariato sono gestori o dirigenti della società gestore ma, come prevede

la legge sui trust, questi devono operare con criteri di indipendenza e secondo i termini dell'atto che governa il trust (Trust Deed). Questo può creare potenzialmente dei conflitti di interesse. La maggior parte delle società quotate preferisce usare trust offshore dove i gestori non appartengono alla (e sono completamente indipendenti dalla) società che opera il piano di azionariato al fine, proprio, di evitare conflitti di interesse.

(13) Gli EBT sono talvolta descritti come “valvole unidirezionali” perché, nei termini del Trust Deed, l'attivo di un EBT è gestito primariamente nel solo interesse dei beneficiari, che sono generalmente individuati nei dipendenti dell'impresa. Il risultato è che una volta che l'attivo (le azioni) sono collocate nell'EBT, esso deve essere allocato ai dipendenti benché i gestori possono avere una certa discrezionalità sul quando e sul numero di azioni attribuite a particolari figure professionali dell'impresa. Questa descrizione deve però tenere in conto che laddove l'EBT sottintende un prestito ricevuto dalla società, la restituzione del debito può incidere sull'attivo del trust.

(14) Si va diffondendo un'altra struttura di trust chiamata Purpose Trust (Trust di scopo) Il più comune è il Guernsey Purpose Trust (GPT) dal nome del luogo dove è nato, Guernsey. Comunque, lo schema azionario approvato dal governo britannico conosciuto come SIP (Share Incentive Plan) implica un purpose trust. Nel caso di un purpose trust, il trust non esiste persegue gli interessi dei beneficiari ma dello scopo per cui è costituito che può essere, appunto, la realizzazione del piano di azionariato dei dipendenti . Quando lo scopo è realizzato il surplus dell'attivo, altrimenti intrappolato nella destinazione esclusiva a beneficio dei dipendenti, può essere ritrasferito all'impresa. In ogni caso, questa è un'evoluzione molto recente e la maggior parte degli schemi di azionariato si appoggiano su un EBTs.

(15) La stragrande maggioranza dei EBTs utilizzati per la partecipazione nel capitale di rischio sono usati per facilitare la partecipazione azionaria dei dipendenti. Normalmente, una volta che il trust è stato creato, i fondi della società che l'ha generato finanziano l'EBT con conferimenti in contanti gratuiti o sotto forma di prestito. Il conferimento è utilizzato per acquistare azioni della società stessa presso altri azionisti o sottoscrivere nuove azioni emesse dalla stessa società. Le azioni sono quindi depositate presso il trust finché i beneficiari del premio non maturano il diritto a ricevere le azioni. Talvolta per convenienza o per questioni fiscali, i diritti associati alle azioni continuano ad essere detenuti dall'EBT successivamente al trasferimento dei diritti di godimento ai dipendenti. In questo caso, l'EBT funziona come custode delle azioni finché il dipendente non matura il diritto a riceverli direttamente. Nelle società non quotate, l'EBT può operare come “creatore di mercato” nel senso che opera come acquirente per coloro che vogliono abbandonare lo schema o vendere le proprie azioni.

Partecipazione indiretta al capitale

(16) E' un modo radicalmente diverso di usare gli EBT per consentire una partecipazione *indiretta* dei dipendenti al capitale. Un modello emerso nell'ultimo secolo nel Regno Unito. Questo approccio fa dell'EBT uno strumento per una presenza stabile dei dipendenti nel capitale di impresa (o per un periodo di tempo lungo) per il beneficio complessivo dei dipendenti (in contrasto agli schemi precedenti che valorizzano la proprietà individuale diretta). Nel Regno Unito, un esempio storico è la John Lewis/ Waitrose Group che è uno delle catene di distribuzione di più grande successo. I dirigenti attribuiscono il loro successo di lungo termine proprio nel coinvolgimento dei dipendenti ad ogni livello di governo del gruppo.

(17) Ci sono diverse decine di imprese di successo con una struttura di proprietà indiretta e con più di 75 dipendenti. Sono chiamate imprese a proprietà dei dipendenti, sono più numerose delle cooperative di lavoro, ma rimangono una frazione piccola dell'economia nel suo complesso. Però, questa forma di impresa sta attirando l'attenzione del governo di coalizione e gode del sostegno trasversale della politica.

(18) Il termine "proprietà dei lavoratori" può essere fuorviante in quanto i dipendenti non detengono direttamente la proprietà dell'impresa ma sono beneficiari di un trust. Il punto è allora che controlla il trust e chi nomina i gestori del trust. In pratica, molte imprese a proprietà dei dipendenti operano in modo ibrido: una parte delle azioni sono detenute a lungo termine dal trust e altre azioni detenute o disponibili ai dipendenti o altri azionisti.

(19) Molte delle imprese a proprietà dei lavoratori esistono da decenni e sono state fondate da imprenditori che per spirito altruistico o per altre ragioni hanno preferito trasferire l'attività ai dipendenti piuttosto che vendere o disperdere l'investimento. L'EBT funziona anche da barriera alle acquisizioni ostili. Inevitabilmente il numero di imprenditori con una tale visione sono pochi ma le poche imprese di questo tipo sono di notevole successo tanto da ritenerle quanto di più prossimo, nel Regno Unito, alla Mittelstand tedesca.

(20) a seguito della crisi bancaria e della recessione, è emerso un consenso politico sulla tesi che l'economia beneficerebbe dalla promozione di nuovi modelli di proprietà delle imprese, in particolare quelle che incoraggiano decisioni lungimiranti ed un maggior coinvolgimento dei dipendenti. Da qui un grande interesse per la proprietà indiretta secondo quello che il governo attuale chiama la John Lewis economy.

(21) Molte iniziative sono state intraprese per rendere il modello più conosciuto. Sono state introdotte alcune semplificazioni tecnico-legali per rendere strutture societarie simili più accessibili e il dipartimento per l'imprenditoria (Department of Business) ha promosso la pubblicazione di una documentazione standard per i trust preparata da specialisti in azionariato dei dipendenti come Pett Franklin & Co LLP. anche se la misura più sostanziale riguarda la

parte degli incentivi fiscali. Gli imprenditori che vendono almeno il 51% dell'azienda a un EBT Indiretto sono esenti dal capital gain sulla vendita delle azioni. Un'agevolazione molto generosa che dovrebbe spingere a potenziali venditori di considerare seriamente l'ipotesi di cedere ai dipendenti. Va però detto che i venditori già godono di un'agevolazione Entrepreneurs Relief che tassa al 10% il guadagno sulla cessione di capitale e quindi va verificato nel tempo quanto questa misura indurrà i proprietari che vendono a cedere le proprie quote ai dipendenti.

(22) Comunque, l'EBT Indiretto può dimostrarsi un veicolo utile per gli spin-off del settore pubblico al fine di spostare la prestazione di certi servizi nel settore privato. La collocazione di azioni in un trust che opera per il beneficio di tutti i dipendenti è vista come un'opzione politicamente più accettabile rispetto alla proprietà diretta dei dipendenti e la struttura del trust può operare come una barriera contro acquisizioni indesiderate ma, allo stesso tempo, sufficiente flessibile per riorganizzare, quando necessario, il complesso aziendale.

(23) A partire da ottobre 2014, ci sarà un nuovo vantaggio fiscale alquanto generoso per le imprese a partecipazione indiretta dei lavoratori in EBT che detengono almeno il 51% del capitale (bonus di £3600 esentasse per anno per dipendente. In qualche modo, la nuova tassazione rende equiparabile il beneficio della partecipazione indiretta con quella goduta dai dipendenti con i piani tradizionali di azionariato. Si tratta però di una forma di giustizia fiscale alquanto rozza perché le imprese dei lavoratori che si qualificano per l'agevolazione fiscale avrebbero un vantaggio competitivo notevole rispetto ad altre imprese concorrenti.

Nota per la lettura dei casi del Regno Unito

Il Right to Request è stato introdotto dal governo britannico di coalizione. L'invito è aperto a tutti i dipendenti del servizio sanitario nazionale che lavorano con il pubblico per le cure primarie (PCT). Mira a trasformare i servizi sanitari e sociali locali in società mutualistiche a co-proprietà dei lavoratori. L'idea era di dare al personale locale chiave all'interno del servizio sanitario statale la possibilità di formare le proprie organizzazioni per fornire in modo più efficace ed efficiente dei servizi. Come risultato, 40 servizi, che coinvolgono circa 20.000 unità del personale NHS, si sono "staccati" per formare imprese sociali che forniscono servizi di alta qualità. Le imprese sociali sono organismi indipendenti che forniscono servizi, precedentemente forniti in-house, sotto contratto con Primary Care Trust.

Central Surrey Health (edito da ESOP Centre)

Introduzione

Central Surrey Health (di seguito CSH Surrey), prima impresa sociale a separarsi dal servizio sanitario nazionale, NHS), è un ente di co-proprietà dei lavoratori che fornisce servizi terapeutici e di assistenza infermieristica a una popolazione di 280.000 persone in Surrey centrale nel sud d'Inghilterra. Operare come impresa significa sostanzialmente che i profitti sono reinvestiti nell'organizzazione di servizi alla salute.

CSH Surrey è di proprietà dei lavoratori, infermiere e terapisti propri dipendenti, che sono chiamati –co-proprietari, in un modello non lontano da quello della John Lewis Partnership (vedi precedenti rapporti PROEFP) (salvo per il fatto che i coproprietari di CSH Surrey non percepiscono dividendi). Questo vuol dire che i dipendenti sono coinvolti in tutto dalla programmazione finanziaria, le strategie, e fino ai piani di miglioramento del servizio fornito. CSH si avvantaggia di un più alto livello di impegno e motivazione dei propri dipendenti che conduce ad un servizio di assistenza di maggiore qualità.

Il modello co-proprietario poggia su fondamenta legali e culturali che sono fissati nello statuto associativo. Comincia tutto nel 2005 quando l'East Elmbridge e la Mid Surrey Primary Care Trust programmarono l'alienazione delle funzioni di assegnazione e di prestazione del servizio. Jo Pritchard, infermiera, and Tricia McGregor, terapeuta del linguaggio, ricevettero l'opportunità di esplorare alcune opzioni di fornitura dei servizi. Elaborarono un modello di impresa a conduzione dei dipendenti che avrebbe posto i bisogni dei pazienti e dalla comunità al centro dell'azione commerciale. Dopo aver operato “in incubazione” per tre mesi, CSH fu formalmente costituita nell'ottobre 2006. Un gruppo di 650 pionieri tra infermiere e terapisti decisero di creare una loro impresa nella convinzione che questo avrebbe fornito alla loro comunità un servizio indipendente e migliore.

Dal punto di vista culturale, co-proprietà significa avere uguale considerazione per tutti i colleghi a prescindere dal ruolo e dal compito che svolgono nell'organizzazione. I co-proprietari possono ottenere ciò ascoltando e rispondendo, coinvolgendo tutti e condividendo le informazioni in modo aperto ed onesto.

La CSH Surrey fornisce servizi alla salute ad adulti, bambini e le loro famiglie a casa, nelle scuole, nelle cliniche e negli ospedali pubblici.

I loro servizi includono dietetica, immunizzazione, consultori, terapie del linguaggio e della parola, allattamento, e terapie di bambini con bisogni complessi.

La CSH Surrey ha un “consiglio dei dipendenti” molto attivo chiamato “The Voice” (la voce, che in lingua inglese richiama piuttosto la capacità di essere ascoltati) in cui i co-proprietari, eletti dai dipendenti, assicurano la trasmissione della voce dei dipendenti-proprietari presso il consiglio d’amministrazione. Il loro ruolo è di porre sotto osservazione le strategie e le prestazioni della CSH Surrey per conto della base associativa per accertarsi che l’azienda continui ad operare nell’interesse dei pazienti, del co-proprietario, e dell’organizzazione stessa.

Le azioni della CSH Surrey sono depositate presso 4 Guardian Shareholders (potrebbe tradursi Sentinelle degli azionisti) il cui compito principale è di votare per conto dei loro compagni co-proprietari nell’assemblea generale annuale. Essi riferiscono e rispondono al CSH Surrey’s Guardian Trust (il trust) ed a un gruppo di 6 direttori (Trustee Directors) che si assicurano che i Guardian Shareholders agiscono nel miglior interesse dei pazienti e dei co-proprietari e della CSH Surrey. Gli amministratori e la dirigenza sono tutti infermieri o terapisti il che significa che coloro che sono più prossimi ai bisogni del paziente sovrintendono anche allo sviluppo del servizio. Dandogli il potere di riorganizzare i loro servizi, si è prodotta innovazione che a sua volta si è tradotta in maggiori risparmi da efficienza (come afferma Tricia McGregor, Direttore esecutivo della CSH Survey)

La CSH Surrey si descrive come: “un fornitore di servizi per la salute di successo dove una partnership forte ha motivato i co-proprietari a fornire servizi di particolare potenzialità di cura”. Si tratta di un’imprenditorialità orientata ai valori condotta da persone-imprenditori con una forte passione per l’innovazione e la qualità. Come impresa sociale che non ha il profitto come primo obiettivo, la CSH Surrey esiste per il beneficio della propria comunità (in italiano diremmo, il territorio). Il surplus è ridestinato al potenziamento del business.

La nuova struttura ha aiutato a velocizzare i processi decisionali, ridurre la burocrazia,

fare innovazione nella soluzione dei problemi rendere i dipendenti consapevoli dei risultati del lavoro che svolgono. Questo consente di trasmettere ai dipendenti la predisposizione ad assumere ruoli di dirigenza e cambiare il loro approccio al lavoro.

Alcune interviste al personale (vedi versione inglese del rapporto) dimostrano la validità dell'approccio del lavoratore co-proprietario. L'88% del personale dichiara il proprio impegno al successo dell'azienda, una percentuale molto maggiore delle altre imprese del settore (source: 2010 NHS staff survey). Inoltre, il 73% dichiara che la comunicazione nella CSH Surrey è aperta e onesta; l'85% dichiara che la comunicazione è soddisfacente nella propria area di lavoro; il 74% dichiara di essere pienamente consapevole di ciò che accade. Sono dati in chiara controtendenza se si considera che la comunicazione tra dirigenti e personale nelle imprese del settore è mediamente considerata soddisfacente nel 34% dei casi e la seconda posizionata a livello nazionale si assesta sul 47%. Presso la CSH Surrey il 98% del personale dichiara di essere disponibile a fare di più di quanto gli è richiesto. La media del settore è dell'84% (Source: Survey Initiative 2011 data).

Inoltre, il 95% dei co-proprietari crede che la CSH Surrey è genuinamente impegnata a offrire servizi di alta qualità ai propri pazienti. Mentre solo il 64% del personale del servizio sanitario nazionale crede che la cura del paziente sia la prima priorità dell'organizzazione (2013 CSH Surrey and NHS staff surveys). Come si fa a tradurre una propensione all'impegno in guadagni di produttività? Incoraggiando il personale a condividere idee su come migliorare la loro attività giornaliera, l'efficienza è stata migliorata partendo dalle singole unità operative di cui è composta l'organizzazione.

Nel 2009, la CSH Surrey, avviò un piano di trasformazione radicale ma condiviso con i dipendenti, che avrebbe portato a ridurre drasticamente le procedure burocratiche e non produttive per consentire agli operatori di massimizzare il tempo destinato a pazienti e cura. Si è così ottenuto un vantaggio tangibile per i pazienti ma anche per i contribuenti.

Il primo anno la CSH Surrey ha identificato e rimosso inefficienze per 1 milione di sterline (circa 800.000 euro) senza ricorrere a licenziamenti. Il servizio ne risultò potenziato e migliorato. È l'esempio dell'assistenza muscolo-scheletrica. Con la riorganizzazione disegnata dal personale stesso il tempo di attesa per l'accesso al servizio è stato ridotto da 13.4 settimane a 6.7 settimane. In altre aree il recupero di

produttività si muove tra il 10 ed il 45%. La produttività è aumentata del 41% nello Stroke Ward presso l'Ospedale Generale Epsom. I pazienti ora possono beneficiare di 76 visite in più alla settimana.

I canali di comunicazione più vicini al paziente ha suggerito di spostare il servizio di igiene alimentare per bambini dall'ospedale alle cliniche locali con tempistiche e modalità di accesso più flessibili e personalizzabili dai pazienti. Alcuni strumenti consentono di migliorare il rapporto con i utenti, portare le loro storie nelle assemblee, frequentare i luoghi dove il servizio è effettuato, rafforzare la presenza nelle comunità in cui opera.

Questa vicinanza tra l'organizzazione e la comunità ha effetti sulla motivazione del personale che opera con maggiore autonomia e responsabilità, promuove l'innovazione e se ne guadagna in efficienza economica. Il successo è misurato anche da riconoscimenti pubblici quali l'Employee Ownership Initiative nel 2012 e nel 2010 era stata insignita del Big Society Award dal Primo Ministro.

Nel 2010 un report del dipartimento per la salute dimostrò che i servizi della CSH Surrey per i bambini con bisogni complessi crea 5.67 sterline di valore sociale per ogni sterlina spesa. La ragione di questo è individuata nella struttura di co-proprietà dei dipendenti a vocazione sociale.³⁹

Regole e conformità:

La CSH Surrey sostiene che raggiungere il minimo o l'essenziale non è sufficiente ma bisogna ambire fortemente all standard più alto. Per questo è attivo un sistema di verifica di conformità alle regole e di garanzia di qualità.

Questa attività è gestita dal Governance Team, che risponde al direttore del dipartimento infermieristica, qualità e persone. La CSH Surrey usa come parametri di riferimento la Care Quality Commission (Inghilterra), il Kit informativo di governance del servizio sanitario nazionale, e altre legislazioni associabili. SI programmano inoltre ispezioni con e senza preavviso sui luoghi di prestazione del servizio. Gli indicatori di qualità su cui fondano le ispezioni sono costruiti con le diverse unità cliniche.

³⁹http://www.dh.gov.uk/prod_consum_dh/groups/dh_digitalassets/@dh/@en/@ps/documents/digitalasset/dh_122354.pdf

Aiuto alla comunità:

Nel 2012, la CSH lancia un Community Fund con una donazione di £10,000 prelevata dalle sue riserve. L'organo di governo del fondo, Fund Panel, composto da co-proprietari della CSH Surrey, mette in palio 2.000 sterline ogni 2 mesi per premiare iniziative a sostegno della salute lanciate da gruppi di cittadini o associazioni.

Ostacoli:

Il primo tentativo della CSH Surrey di vincere un bando competitivo pubblicato dal servizio sanitario nazionale (NHS) fallì. Il contratto di 500 milioni di sterline per 5 anni fu aggiudicato ad una società privata controllata da Virgin Healthcare, Assure Medical. Questo ha prodotto il disappunto del mondo politico (compreso il ministro Francis Maude e il Primo Ministro David Cameron) che promuovono gli spin-off dalla pubblica amministrazione per produrre servizi mutualistici. Uno dei motivi dell'insuccesso può essere riferito alla difficoltà a produrre una garanzia fideiussoria di 10 milioni di sterline. Una capacità finanziaria facilmente accessibile agli operatori non mutualistici che operano prevalentemente con clienti agiati mentre è inaccessibile per strutture più piccole a vocazione sociale.

Per questo motivo il Dipartimento per la salute del governo ha lanciato un'indagine investigativa chiamata Fair Playing Field che ha analizzato i problemi che incontrano gli spin-off dalla pubblica amministrazione e propone soluzioni.

Il direttore dell'associazione delle imprese sociali del Regno Unito afferma che il governo non può limitarsi ad aprire il mercato ai privati. E' necessario creare un ambiente in cui tutti possono competere in un mercato equo volto al beneficio delle comunità. I criteri finanziari nei contratti di concessione o appalto mette fuori gioco le imprese che non hanno un rapporto privilegiato con il mondo bancario. In questo modo, le società cooperative o a struttura mutualistica sono destinate a scomparire dal mercato. I dipendenti del settore pubblico a questo punto avrebbero grandi difficoltà ad assecondare la strategia governativa che incoraggia gli spin-off. E' compito quindi del governo rimuovere gli ostacoli che mettono fuori gioco l'economia sociale e mutualistica.

Nel 2012, comunque la CSH Survey ha vinto un appalto di 113 milioni di sterline nel Mid-Survey per 5 anni a partire dall'1 febbraio 2013.

Compiled by: The Esop Centre, 65 Kings Cross Road, London WC1X 9LW June 2014

City Health Care Partnership (edito da ESOP Centre)

La City Health Care Partnership CIC (CHCP CIC), offre i servizi del sistema sanitario nazionale (NHS) in Hull, East Riding of Yorkshire e Knowsley sulla Merseyside, per più di mezzo milione di persone. Ha circa 1.500 dipendenti. CHCP è stata recentemente insignita del Premio per i servizi pubblici mutualistici, Philip Baxendale Awards for Employee Ownership, premio sponsorizzato dall'Ufficio di Gabinetto del Regno Unito. Il suo cammino per diventare una mutua a coproprietà dei lavoratori iniziò nel 2006 nell'ambito dell'iniziativa del governo nazionale per separare le funzioni di messa in servizio (commissioning) e fornitura dei servizi del sistema sanitario nazionale NHS a livello locale.

Città Health Care Partnership CIC (ora chiamato CHCP CIC), in precedenza servizi di provider NHS Hull, è stata ufficialmente costituita il 1° giugno 2010 come fornitore di servizi sanitari indipendente, operatore separato dall'organizzazione che istruisce il servizio la NHS Hull. CHCP è parte della famiglia NHS in modo simile a medici, dentisti e farmacie. Alcuni servizi sanitari forniti accessibili al pubblico del NHS Hull, come visite per la salute, cure per malattie veneree, della riproduzione e relative allo status di detenzione, sono stati trasferiti in questa nuova impresa sociale sotto il Right to Request (diritto a richiedere).

La CHCP opera inizialmente sotto la NHS Hull, a partire dal 2008, prima della formale separazione in giugno 2010.

Con un fatturato di circa 50 milioni di sterline (€ 62,5 milioni) all'anno, questa cooperativa aiuta a minimizzare la necessità di terapia intensiva in ospedale attraverso interventi precoci, il trattamento su base comunitaria e la promozione di stili di vita sani. Il suo personale opera quasi un milione di visite all'anno.

Le specializzazioni sono:

- cura di persone i cui diritti sono limitati dal Mental Health Act,
- procedure per demenza, screening diagnostico e,
- Assistenza sanitaria per i detenuti,
- Disturbi alimentari, difficoltà di apprendimento,
- condizioni di salute mentale,
- disabilità fisiche, sensoriali,
- problemi di abuso di droghe,
- Le procedure chirurgiche, il trattamento di malattie, disturbi o lesioni,
- La cura per gli adulti sotto i 65 anni, cura per gli adulti oltre i 65 anni di età.
- Inoltre, CHCP offre farmacia locale e servizi dentali, oltre a disturbi alimentari e cliniche anti-tabacco.

Come organizzazione di proprietà dei dipendenti, i lavoratori della CHCP a tempo indeterminato hanno la possibilità di acquistare un'azione di £ 1 e nuovi assunti hanno la possibilità di diventare automaticamente soci. Questo dà al personale il diritto di avere voce in capitolo nel funzionamento dell'organizzazione. Rappresentanti degli azionisti, che possono frequentare un Forum degli Azionisti tre volte l'anno, vengono nominati per rafforzare il legame tra lo sviluppo dell'organizzazione e del personale.

Il modello di business dei dipendenti si propone di sviluppare il senso di appartenenza, la responsabilità e il diritto di avere voce in capitolo sul funzionamento dell'organizzazione per quanto attiene i piani strategici e le opportunità future. I principi di azionariato dei dipendenti sono strettamente allineati a quelli di una impresa sociale che rimane il modello di business ideale per City Health Care Partnership CIC.

Inoltre, è stato creato un Advisory Board Interface, composto da rappresentanti del personale, della comunità e le organizzazioni di volontariato. Parte della struttura di corporate governance sostiene la mutua nel monitorare la propria Corporate Social Responsibility e gli sviluppi sociali aziendali.

La missione della AI City Health Care Partnership CIC è:

- far crescere un business commerciale socialmente responsabile che contribuisce al più ampio benessere delle comunità in cui si forniscono i servizi
- meccanismi di fornitura servizi in cui l'alta qualità è garantita da personale reattivo, attento al paziente e totalmente inclusivo - un luogo dove la gente ama lavorare.
- Partners: promuovere una rete di partner e collegamenti aziendali chiave che miglioreranno l'esperienza dei pazienti, degli utenti dei servizi, assistenti e la comunità.
- Produttività: la capacità di dimostrare che i servizi sono efficaci, efficienti e apprezzati per il loro valore aggiunto.

CHCP CIC è un business sociale, reinveste tutti i profitti provenienti da tutte le sue attività nei servizi, nel personale e nelle comunità in cui opera. La CHCP calcola il “ritorno sociale sull’investimento” e registra un ritorno di £ 33 per ogni £ 1 spesa e il suo sondaggio tra gli utenti ha mostrato che il 96 per cento di tutti gli intervistati consiglierebbe i suoi servizi, sulla base della loro esperienza complessiva.

Coinvolgendo i pazienti, il personale e gli utenti nella progettazione di servizi locali, CHCP aiuta a offrire una migliore cura del paziente e una maggiore efficienza:

- ha sempre rispettato gli indicatori chiave di performance stabiliti nei contratti e ha raggiunto e superato alcuni obiettivi - per esempio, il loro obiettivo di individuare e iniziare il trattamento entro le 4 ore per il 98 per cento dei pazienti dell’Unità pazienti con lievi ferite, ha raggiunto il 100%.
- i periodi di malattia del personale è diminuito in modo significativo, e CHCP ha ottenuto il 4% di risparmi in efficienza per un valore di £ 600.000 all'anno.

CHCP CIC si è assicurata una serie di nuovi servizi, come ad esempio il Servizio Disturbi del Comportamento Alimentare e recentemente ha acquisito servizi di Farmacia Municipale. Grazie ad una gara d'appalto vinta per 5 anni, £ 6 milioni di contratto, si è aggiudicata la gestione del Bridlington GP (medici) e il Centro lievi ferite.

Essa ha anche investito in modo significativo nella sua comunità locale - attraverso un piccolo programma di borse di studio, ha assegnato più di 43.000 £ a 64 organizzazioni locali e di volontariato a Hull e nell'East Riding tra l’aprile 2011 e il marzo 2012.

Il ministro Angus Maude dell' Ufficio di Gabinetto ha detto: Il numero di mutue è aumentato di dieci volte (quasi 100 unità) nel corso degli ultimi quattro anni. Impiegano oltre 35.000 persone, offrendo circa servizi per un valore di circa £1.500.000.000. Sono in settori che vanno dalle biblioteche all'assistenza agli anziani, ai servizi di salute mentale e di sostegno scolastico. Essi variano nella dimensione, da una manciata di dipendenti fino a 2000 dipendenti. E' una storia di successo nazionale. La mappa delle aziende di proprietà dei lavoratori sono diffuse in tutta la Gran Bretagna. Alcune mutue sono aziende convenzionali; altre sono società di capitale protette da garanzie; altre sono società di interesse comunitario; alcuni scelgono di essere enti di beneficenza. Alcuni sono per il 100% proprietà dei dipendenti; ma per qualificarsi la proprietà dei dipendenti non deve essere inferiore al 25 per cento in modo che il personale possa esercitare il controllo sull'entità almeno nella funzione di supervisione.

"I risultati sono spettacolari. Sprechi e costi sono crollati. La soddisfazione del personale è cresciuta. L'assenteismo - un test chiave di etica e produttività - è in calo e in forte calo. Crescente la cifra di affari. Indagini dimostrano una semplice verità: migliora il servizio migliora e la produttività aumenta quando il personale gode di una cointeressenza nella propria impresa; quando le persone sentono di "appartenere"; e che la loro voce e le azioni individuali contano.

"I nostri ultimi dati mostrano che a seguito di un spin-off l'assenteismo scende del 20 per cento ed il turnover del personale scende del 16 per cento.

" Città Healthcare Partnership con sede a Hull è un esempio: il 91 per cento del personale ha affermato di sentire fiducia nel fare il proprio lavoro - e questo livello di impegno ha avuto un effetto a catena sulla qualità delle cure offerte. Dal momento che hanno lasciato il NHS nel 2010, vi è stato un aumento del 14 per cento dei pazienti che hanno valutato l'assistenza e il sostegno come eccellente, e il 92 per cento raccomanderebbe il servizio a parenti e amici.

Non c'è da stupirsi che CHPC sia arrivato 46 ° nella classifica 2014 del The Times 2014 delle Top 100 aziende non-profit per cui lavorare", ha detto il sig Maude.

Le società che sono proprietà dei dipendenti, o che hanno grandi e significative quote di partecipazione azionaria dei dipendenti, ora contabilizzano 25 miliardi di euro di fatturato annuo totale nel Regno Unito. Stanno contribuendo a guidare la ripresa

economica, crescendo a un tasso del 50 per cento superiore rispetto al resto dell'economia. (Vedi elenco ufficiale delle nuove imprese sociali filate fuori dal NHS-Dipartimento della Salute entro la metà del 2012 Sito ref:

ROYAL MAIL (Edito da ESOP Centre)

Royal Mail: la nuova struttura della comproprietà

Il principale programma di partecipazione azionaria dei dipendenti del Regno Unito è stato creato a seguito dell'offerta da parte del Governo di Coalizione del paese di una quota pari al **60%** del capitale azionario di **Royal Mail**.

I principali servizi postali del Regno Unito sono gestiti da due organizzazioni separate: Royal Mail, che si occupa della consegna di corrispondenza e pacchi, e Post Office.

Sono oltre 149.000 i dipendenti postali di Royal Mail trasformati in dipendenti-azionisti, con il governo britannico che ha onorato la sua promessa di offrire almeno il 10% del capitale azionario complessivo ai dipendenti del servizio postale sotto forma di **azioni gratuite**.

Nonostante una vigorosa opposizione prima della vendita da parte del sindacato dei lavoratori del settore della comunicazione (**Communications Workers Union – CWU**) sono stati appena 372 i dipendenti che hanno rifiutato l'offerta individuale di azioni gratuite. Il CWU rappresenta 150.000 lavoratori di Royal Mail.

Inoltre **15.000 lavoratori di Royal Mail**, pari a uno su dieci, hanno aderito all'offerta prioritaria per l'**acquisto** di ulteriori azioni per un valore di almeno 500 sterline, ovvero almeno 151 azioni aggiuntive, ciascuna al prezzo dell'offerta, ciò che ha messo a disposizione dei lavoratori ulteriori 3 milioni di azioni. La richiesta di acquisire azioni di Royal Mail per un valore minimo di 500 sterline e per un massimo di 10.000 sterline è stata **pienamente** soddisfatta. Per agevolare il conseguimento di questo risultato è stato possibile ricorrere al **SIP** (piano di incentivazione azionaria) offrendo ai lavoratori le cosiddette **Partnership Shares** (azioni di associazione).

Il governo si è adoperato al fine di evitare l'intervento degli speculatori; a tal fine, *non sono state assegnate azioni ai soggetti richiedenti quote di Royal Mail per un valore superiore a 10.000 sterline*.

Il rialzo della quotazione azionaria dei titoli Royal Mail dopo la IPO è stato tale che i dipendenti del servizio postale non hanno potuto ricevere per intero le azioni gratuite previste fino al mese di aprile 2014. Secondo i calcoli del Governo basati sul prezzo

massimo di 330 pence per azione, i 144.000 dipendenti a tempo pieno di Royal Mail aventi diritto hanno ricevuto ciascuno **729 azioni gratuite**, mentre ai lavoratori a tempo parziale è stato assegnato un minor numero di azioni su base proporzionale. Tuttavia una volta partiti i normali scambi sul mercato, l'impennata del prezzo del titolo è stata tale – raggiungendo addirittura una media di 600 pence per azione, per poi riscendere a 448 pence il 24 luglio – che il ministero è stato costretto a rivedere la tempistica della già promessa assegnazione della partecipazione azionaria dei dipendenti nella misura del 10%.

Tutto ciò a causa del fatto che i lavoratori partecipanti al già citato SIP - il piano azionario quadro utilizzato dai lavoratori del servizio postale quale deposito per le loro azioni gratuite - potevano all'epoca effettuare un investimento massimo pari ad appena 3000 sterline all'anno in azioni gratuite per i dipendenti (importo incrementato a 3600 sterline annue a partire dall'aprile 2014).

Il notevole balzo in avanti della quotazione delle azioni Royal Mail ha posizionato il valore delle azioni gratuite dei dipendenti del servizio postale a circa 1000 sterline al di sopra del limite annuo. “Di conseguenza, i lavoratori a tempo pieno hanno ricevuto **613** azioni nell'anno fiscale 2013 e la parte rimanente nell'anno fiscale 2014 per mantenere i benefici fiscali”, secondo la spiegazione di Royal Mail.

In questo modo, ben 149.000 lavoratori del servizio postale hanno dovuto attendere il 7 aprile 2014 per poter ricevere nei propri conti SIP il saldo in ritardo della rispettiva quota di azioni gratuite, ovvero le 116 azioni mancanti per ciascun dipendente.

Dividendi

Nel luglio 2014 i dipendenti aventi diritto hanno ricevuto un dividendo sulle azioni gratuite sia nel SIP 2013, sia nel SIP 2014. Tutti gli aventi diritto hanno ricevuto in data 31 luglio 2014 il versamento del dividendo direttamente nel conto bancario in cui viene versato il loro stipendio. I lavoratori a tempo pieno aventi diritto che hanno ricevuto l'assegnazione totale di 729 azioni gratuite hanno riscosso un dividendo di **96 sterline**.

I lavoratori a tempo parziale aventi diritto hanno ricevuto il dividendo in base all'assegnazione proporzionale di azioni gratuite. L'importo complessivo del dividendo è stato versato indipendentemente dallo scaglione dell'aliquota fiscale a carico dei lavoratori stessi.

Gestione del piano azionario Royal Mail

Equiniti si aggiudicata l'incarico di "Registrar" e amministratore del piano azionario per conto di Royal Mail dopo un approfondito processo di gara. "Dopo aver analizzato diverse strutture, il governo ha scelto l'assegnazione di azioni gratuite sulla base di un SIP semplice ed efficiente in termini fiscali quale miglior veicolo per assegnare ai dipendenti una quota azionaria pari al 10% del patrimonio di Royal Mail", ha affermato Equiniti. Secondo la procedura standard, i lavoratori sono tenuti a dichiarare il proprio assenso a ricevere azioni gratuite. Tuttavia, in seguito a consultazione Royal Mail ha ottenuto l'approvazione da parte dell'HMRC, il dipartimento fisco e dogane britannico, affinché i propri dipendenti entrassero automaticamente a far parte del piano o altrimenti scegliessero volontariamente di non farne parte, ciò che ha condotto ad un tasso di adesioni pari al 99,7%".

Un trust per le azioni dei dipendenti

I titoli dei dipendenti postali vengono mantenuti nel piano tramite il **Gestore del SIP** per conto dei singoli dipendenti, con pieno diritto di voto attraverso il Gestore indipendente. Per poter sfruttare appieno i relativi sgravi fiscali le azioni devono essere mantenute nel piano per un **minimo di cinque anni**, periodo durante il quale i soggetti devono essere dipendenti di Royal Mail. I dipendenti non hanno comunque facoltà di vendere i propri titoli azionari per un periodo di almeno tre anni. Trascorso detto periodo, i lavoratori avranno il diritto di vendere 613 azioni, mentre per la vendita della parte residua sarà necessario attendere il 2017.

Fin dall'inizio Equiniti ha immediatamente compreso la complessità del compito affidatole, in particolare avendo a che fare con numerosi operatori del servizio postale privi di qualsivoglia esperienza in materia di possesso di azioni.

Secondo Equiniti, per poter sostenere un adeguato programma di comunicazione con i dipendenti del servizio postale è stato necessario collaborare strettamente con il team di Royal Mail al fine di produrre una vasta gamma di materiale informativo messo a disposizione in più formati attraverso piattaforme differenti. Equiniti ha organizzato oltre 100 seminari itineranti in tutto il Regno Unito, da Exeter a Inverness, fino a Belfast e a Norwich, durante i quali 55 membri dello staff hanno collaborato con i rappresentanti delle risorse umane di Royal Mail incontrando oltre 4500 lavoratori dell'ente postale, potendo così rispondere a oltre 8000 domande relative alle azioni

gratuite e all'offerta prioritaria riservata ai dipendenti.

Secondo Phil Ainsley, amministratore delegato di Equiniti Employee Services, “con una base di dipendenti di circa 150.000 persone la comunicazione ha svolto un ruolo essenziale e sono stati utilizzati numerosi canali in modo da garantire ai lavoratori la massima informazione sull'assegnazione delle azioni gratuite e sulla IPO in generale. A tutti i lavoratori aventi diritto è stata inviata per posta una brochure contenente informazioni approfondite; è stato inoltre istituito un servizio di chat dal vivo per permettere ai lavoratori di porre tutte le domande del caso.

“La rete televisiva interna di Royal Mail ha trasmesso programmi sui temi dell'azionariato dei dipendenti e dell'IPO; è stato inoltre dato il via ad un flusso costante di comunicazioni sia su carta, sia in formato elettronico nel periodo immediatamente precedente il lancio dell'IPO”.

Da ultimo sono stati organizzati seminari nelle 109 principali sedi di Royal Mail, con la partecipazione dello staff della stessa Royal Mail e di Equiniti. I seminari sono stati organizzati tenendo conto degli orari di lavoro, ovvero con inizio la mattina presto (05:00) e conclusione la sera tardi (21:00) a vantaggio di tutti gli interessati. Dopo l'IPO, i dipendenti hanno ricevuto la notifica di assegnazione unitamente ai dati per il collegamento, in modo da poter verificare costantemente l'esito del proprio investimento direttamente dal portale Royal Mail, il cui hosting viene curato da Equiniti.

Il sindacato dei lavoratori del servizio postale

Il sindacato dei lavoratori del settore delle comunicazioni (Communications Workers Union – CWU) rappresenta 150.000 lavoratori del settore postale nel Regno Unito, la stragrande maggioranza dei quali lavora per il Gruppo Royal Mail.

Nel corso del 2013 il CWU ha partecipato ai negoziati con Royal Mail per la conclusione di un accordo di grande rilevanza denominato “Agenda per un accordo a favore di crescita, stabilità e successo nel lungo periodo”. Oltre a questo accordo, si sono svolti negoziati separati su un piano pensionistico legalmente vincolante.

Questi accordi legalmente vincolanti hanno garantito agli iscritti al CWU due risultati di straordinaria rilevanza; gli accordi hanno infatti riconosciuto che la privatizzazione

aveva costituito un passo indietro e che, indipendentemente dalla proprietà, la strategia sindacale aveva da sempre mirato a coprire tutte le eventualità e a proteggere gli iscritti dalle conseguenze della privatizzazione e dalla costante minaccia della concorrenza sleale.

Gli accordi hanno permesso di conseguire i seguenti risultati:

Retribuzione – Accordo sulla retribuzione per un aumento complessivo del 9,06% in tre anni.

Protezione legale – Ampia protezione legalmente vincolante per gli iscritti al CWU relativamente a sicurezza del posto di lavoro e promozione dei valori e dei principi di Royal Mail quale ente privato, oltre a garantire quanto segue:

- Royal Mail si impegna a non ricorrere all'esternalizzazione, alla vendita o alla cessione di qualsivoglia ramo del proprio business.
- Royal Mail continuerà a fornire direttamente i propri servizi a tutti i livelli di clientela, senza ricorrere al franchising per qualsivoglia ramo del proprio business e senza che i propri dipendenti si trasformino in lavoratori autonomi.
- Royal Mail non assumerà nuovi lavoratori a condizioni e a termini meno vantaggiosi (rifiuto della forza lavoro a due livelli).
- I termini e le condizioni di lavoro concordati a livello collettivo non potranno essere oggetto di modifiche peggiorative, né potranno essere emendati, fatto salvo il caso di emendamenti concordati.
- Per Royal Mail l'obiettivo prioritario consisterà nell'introdurre i necessari cambiamenti futuri senza tuttavia ricorrere alla pratica dei licenziamenti obbligatori.
- Il modello occupazionale rimarrà principalmente incentrato sul tempo pieno, con un mix di risorse concordato che sarà oggetto di verifica su base trimestrale.
- Le attuali condizioni migliorative relative a esuberanti volontari e indennità di trasferta verranno prorogate con la prossima revisione del gennaio 2015.

- I dipendenti a tempo pieno rimangono tali a meno che non decidano volontariamente di ridurre il proprio orario di lavoro. I lavoratori a tempo parziale possono mantenere il proprio orario contrattuale se così desiderano. I lavoratori a tempo parziale hanno anche la possibilità di aumentare il numero di ore di lavoro stabilite nel contratto in modo tale da riflettere le ore effettivamente lavorate in media nel corso del precedente periodo di sei mesi.
- Il ricorso a contratti a tempo determinato e a contratti di agenzia si intende limitato ai sensi del contenuto del Job Security Agreement (Accordo sulla sicurezza del posto di lavoro) e viene monitorato su base regolare.
- La CWU continuerà ad essere l'organizzazione sindacale di rappresentanza; rimangono operative tutte le strutture di rappresentanza e rimangono in vigore tutti gli accordi relativi ai permessi sindacali.

Conseguimento della stabilità del settore: Riconoscimento a livello nazionale che al fine di conseguire i risultati stabiliti nell'Agenda per la crescita è necessario il miglioramento delle relazioni industriali.

- **Nuovi accordi di Governance** – Royal Mail accetta di modificare le sue strutture di business in modo da permettere alla CWU di partecipare alle attività dei principali enti decisionali, con maggiore accesso e influenza nella gestione quotidiana del business.
- **Rilancio del Quadro sulle relazioni industriali** – Royal Mail accetta che le nostre attuali strutture e procedure di relazioni industriali continuino ad essere utilizzate.
- **Nuove modalità per la risoluzione delle controversie** – Introdurremo nuove procedure per la soluzione delle controversie, tra cui un rinnovato ricorso a procedure interne ed esterne di mediazione, comunque non vincolanti.
- **Formazione congiunta per tutti i quadri e i rappresentanti della CWU** – Verrà lanciato un importante programma di formazione in modo tale da garantire

un'adeguata comprensione dei ruoli, delle responsabilità e delle procedure, oltre al rispetto costante degli accordi nazionali.

- **Impegno legalmente vincolante ad appoggiare le nostre nuove procedure** – Le nuove procedure costituiscono parte integrante del contratto legale, con l'impegno di ambo le parti a non ricorrere unilateralmente ad ulteriori azioni fino al completamento delle procedure. Questo impegno non costituisce una rinuncia al diritto di sciopero, ma ribadisce semplicemente il principio già concordato nel quadro delle procedure esistenti.

Promozione del cambiamento culturale: Le parti si impegnano a creare un migliore ambiente di lavoro per i lavoratori; si tratta di uno degli elementi fondativi sul quale costruire il successo di lungo periodo dell'azienda. A tale proposito, misure innovative e un programma di lavoro per la promozione del cambiamento culturale costituiscono fattori chiave. Lo stesso dicasi per un nuovo Statuto Sociale, la revisione delle iniziative per il coinvolgimento dei lavoratori, formazione migliorata per quadri e rappresentanti sindacali e da ultimo l'introduzione di una nuova struttura partecipativa a livello nazionale.

La partecipazione azionaria

Il sindacato è sempre stato – e continua ad essere – contrario alla privatizzazione. La nostra politica e le nostre strategie per il futuro si sono sempre basate sul conseguimento di accordi su protezioni legali, retribuzioni, pensioni, temi relativi al posto di lavoro e strategia per la crescita; da sempre queste questioni sono per noi più importanti di qualunque azione gratuita.

Fin dall'inizio la posizione della CWU sulla questione della partecipazione azionaria dei dipendenti si è rivelata coerente. Siamo sempre stati molto chiari nei confronti dei nostri iscritti sul fatto che sarebbe stato sbagliato che il sindacato consigliasse loro di declinare l'offerta di azioni gratuite. Si tratta infatti di una questione che deve essere rimessa alla decisione del singolo.

La CWU ha proseguito nello sviluppo della propria politica esaminando la possibilità di costituire un trust al fine di garantire la massimizzazione dei diritti di voto collettivi degli iscritti alla CWU, ora azionisti, nel contesto del Gruppo Royal Mail detenuto da privati.

È importante comprendere come nel Regno Unito, a differenza di altri Stati membri dell'UE, i lavoratori di aziende di questa tipologia – Royal Mail era in precedenza di proprietà statale – non hanno il diritto ad un rappresentante nei comitati di gestione, indipendentemente dal numero di dipendenti. Per questa ragione spesso il sindacato costituisce il principale, se non l'unico, canale di comunicazione tra lavoratori e direzione d'impresa. Ne consegue che la necessità di dare una voce collettiva ai lavoratori di Royal Mail – ad esempio attraverso un trust che rappresenti i dipendenti azionisti, oltre che per il tramite del sindacato – riveste un'estrema importanza.

Moya Greene, amministratore delegato di Royal Mail ha dichiarato: “mi rallegro del fatto che i nostri lavoratori abbiano votato a favore dei termini dell'accordo. Si tratta di un primo passo essenziale per garantire certezze e stabilità di lungo periodo a Royal Mail, ai nostri lavoratori e ai nostri clienti”. Al momento della vendita delle azioni era ancora ben presente la minaccia del primo sciopero nazionale del settore postale, successivamente revocato dopo che **la direzione di Royal Mail ha accettato un incremento delle retribuzioni pari al 9% in tre anni**, oltre a impegnarsi nell'introduzione di un accordo pensionistico specifico per i lavoratori del settore postale.

Chi è attualmente il proprietario di Royal Mail?

Grazie alle disposizioni in materia di divulgazione delle informazioni sul patrimonio azionario, si è appreso che il proprietario detentore della maggiore quota azionaria – il Children's Investment Fund – è titolare del 5,8% del patrimonio dell'azienda (sebbene questa quota sia successivamente scesa al 4,8%), mentre GIC Private, il fondo sovrano di Singapore, è titolare di un ulteriore 4,1%.

Lo Stato (ovvero i contribuenti) è tuttora titolare di **una quota di oltre il 30% dell'azienda**, sebbene a partire dal 2015 il governo avrà facoltà di procedere alla vendita della sua quota residua.

Tuttavia i dipendenti di Royal Mail, che al momento sono titolari di ben oltre il 10% del patrimonio (comprese le azioni extra *acquistate* dai dipendenti del servizio postale), **costituiscono il blocco principale dell'azionariato.**

Le sottoscrizioni dell'offerta *retail* di Royal Mail hanno superato di quasi sette volte i quantitativi disponibili, costringendo a consistenti riduzioni nell'assegnazione delle azioni. Gli investitori privati che avevano richiesto azioni per importi tra le 750 e le 10.000 sterline si sono visti assegnare 227 azioni, per un valore iniziale di 749,10 sterline in base al prezzo di collocamento di 330 pence. Coloro che hanno richiesto azioni per un valore complessivo superiore a 10.000 sterline non si sono visti assegnare nemmeno un'azione.

Tuttavia circa 700.000 contribuenti sono stati in grado di acquistare almeno alcune azioni di Royal Mail. Gli introiti complessivi lordi per il tesoro incassati grazie all'offerta hanno totalizzato la cifra di 2 miliardi di sterline.

Le regole del SIP sono assai complesse, ma in breve:

- È possibile assegnare azioni gratuite a ciascun partecipante al SIP fino a un valore di 3600 sterline. Di norma se il datore di lavoro assegna azioni ad un lavoratore, il “dono” viene considerato come reddito ai fini fiscali e contributivi. Tuttavia, se le azioni vengono assegnate tramite un SIP esse non sono soggette a imposte o a oneri contributivi, sempre che le azioni rimangano vincolate al SIP per un periodo di almeno cinque anni.
- Se l'azienda permette ai lavoratori di acquistare ulteriori azioni *attraverso il piano*, questi possono investire fino al 10% del proprio salario in Partnership Shares, con un massimo di 1500 sterline all'anno. La percentuale del salario

viene calcolata in base al reddito al lordo delle imposte e dei contributi previdenziali; in questo modo i partecipanti che acquistano Partnership Shares ottengono un risparmio in termini fiscali e contributivi.

- Non vi sono più limiti agli importi che possono essere reinvestiti in cosiddette **Dividend Shares** (azioni-dividendo), esenti da imposte e oneri contributivi.
- Qualora qualunque azione facente parte del piano incrementi il proprio valore durante il periodo di giacenza nel piano stesso, tale incremento non viene considerato quale plusvalenza ai fini del calcolo dell'imposta sulle plusvalenze. Tuttavia una volta ritirate dal piano, eventuali ulteriori incrementi vengono considerati alla stregua di plusvalenze. Le azioni possono comunque essere trasferite in un cosiddetto ISA (un programma pubblico per il risparmio destinato alle persone fisiche); anche in questo caso le plusvalenze non sono soggette alla relativa imposta.
- Le azioni gratuite devono essere mantenute all'interno del trust per almeno tre anni, ma non maturano appieno i vantaggi fiscali fino a quando non siano trascorsi almeno cinque anni. Le azioni possono essere ritirate una volta trascorso il periodo minimo di tre anni qualora il partecipante non sia più lavoratore dell'azienda, sempre che le regole del SIP lo consentano. Tali regole possono prevedere che i soggetti il cui rapporto di lavoro con l'azienda cessi nel corso dei primi tre anni perdano del tutto le proprie azioni.
- Le Dividend Shares devono essere mantenute nel trust per almeno tre anni per poter maturare appieno i vantaggi di natura fiscale.

Documento redatto da Fred Hackworth dell'**Esop Centre** in occasione del Seminario ProEFP tenutosi a Firenze nel mese di settembre 2014

UNICREDIT ED IL PIANO “LET’S SHARE” (edito da Marco Cilento)

UniCredit è una banca commerciale con più di 8.700 sportelli 1 e oltre 149.000 dipendenti 2. Il Gruppo, con marcata identità europea, opera in 17 Paesi europei.

Alla data del 31 dicembre 2013, gli azionisti risultano essere 465.000 circa di cui il 61%

detenuto all'estero. L'82% del capitale sociale ordinario risulta detenuto da persone giuridiche, il rimanente 18% da persone fisiche.

Dal 2008 il gruppo offre un piano di azionariato aperto a tutti dipendenti chiamato inizialmente ESOP ed oggi Let's Share. Ad oggi, più di 10.000 dipendenti hanno partecipato a "Let's Share" in 13 paesi complessivamente: Austria, Bulgaria, Germania, Hong Kong, Italia, Lussemburgo, Repubblica Ceca, Polonia, Romania, Serbia, Repubblica Slovacca, UK, e Ungheria.

In alcuni paesi del gruppo il piano non è applicato a causa delle restrizioni normative, finanziarie o ostacoli di altra natura.

La retribuzione per incentivi e con strumenti finanziari è parte della politica aziendale di remunerazione di tutti i dipendenti.

La motivazione principale, per quanto attiene la fascia dirigenziale, attiene alla conservazione delle figure professionali strategiche e di allineare i comportamenti del management agli interessi degli azionisti. Questi riguardano le prime 1000 posizioni al vertice del gruppo. Per i piani che riguardano l'intera popolazione dei dipendenti le motivazioni riguardano la volontà di offrire ulteriori opportunità di reddito e di aumentare il senso di appartenenza al gruppo.

La politica di azionariato si inserisce in un complesso più ampio di istituti di origine unilaterale (decisi e gestiti dall'azienda) o negoziali (regolati da accordi collettivi) che determinano forme di salari variabili per obiettivi e programmi assicurativi di tipo pensionistico o sanitario.

I piani di azionariato ricadono tra gli strumenti che pur classificati come politiche di remunerazione del personale sono decisi e gestiti dall'azienda.

Di seguito si riportano due piani di remunerazione che prevedono l'utilizzo di azioni ordinarie di Unicredit.

- Il sistema incentivante di gruppo
- Let's Share (ex ESOP)

Il sistema incentivante di gruppo.

I dipendenti di UniCredit e delle società direttamente o indirettamente controllate da UniCredit che sono destinatari del Sistema Incentivante 2014 di Gruppo sono circa 1.000

Executive del Gruppo ed altri ruoli che potrebbero avere impatto sui rischi di mercato, credito e liquidità. Sulla base dei criteri determinati dall'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione procede all'individuazione degli effettivi beneficiari in base ai criteri emessi dall'Autorità Bancaria Europea (EBA)

Il Sistema Incentivante 2014 di Gruppo è finalizzato ad incentivare, trattenere e motivare i dipendenti destinatari e ad uniformare il sistema incentivante di UniCredit con l'obiettivo di pervenire - nell'interesse di tutti gli stakeholders - a sistemi di incentivazione, in linea con le strategie e gli obiettivi aziendali di lungo periodo, collegati con i risultati aziendali, opportunamente corretti per tener conto di tutti i rischi, coerenti con i livelli di capitale e di liquidità necessari a fronteggiare le attività intraprese e, in ogni caso, tali da evitare incentivi distorti che possano indurre ad un'eccessiva assunzione di rischi per la banca e il sistema nel suo complesso.

La valutazione finale dei parametri di performance sostenibile sono esaminati dal Comitato Remunerazione e definiti sotto la responsabilità e la governance del Consiglio di Amministrazione.

Lo strumento ottimale per dare esecuzione al Sistema Incentivante 2014 di Gruppo è stato individuato nel conferimento al Consiglio di Amministrazione della facoltà di aumentare il capitale della società come autorizzato dall'Assemblea Straordinaria dei Soci (costituzione utilizzo di una riserva speciale denominata "Riserva connessa al sistema di incentivazione a medio termine per il Personale del Gruppo"

Nel 2013, la destinazione al fondo ammonta ad un importo Massimo di € 98.294.742,05 destinandovi una quota di Riserve statutarie disponibili formate a seguito dell'accantonamento di utili della Società;

Sulla base delle suddette valutazioni risulta che l'onere complessivamente atteso per UniCredit al momento dell'assegnazione complessiva del numero target di azioni gratuite potrebbe ammontare a totali € 316 milioni da ripartirsi in 6 anni.

L'impatto massimo del Sistema 2014 sul capitale sociale di UniCredit sarà pari a circa 0,66% nell'ipotesi che siano assegnate tutte le azioni gratuite ai dipendenti.

Il regime fiscale e di contribuzione previdenziale applicato alle azioni gratuite assegnate sarà coerente con la normativa vigente nel paese di residenza fiscale del dipendente. Allo stato attuale non si prevede il sostegno del Sistema Incentivante 2014 di Gruppo da parte del Fondo speciale per l'incentivazione della partecipazione dei lavoratori nelle imprese, di cui all'art. 4, comma 112, della legge 24 dicembre 2003, n. 350.

Let's Share

Il “Piano 2014 di Partecipazione Azionaria per i Dipendenti del Gruppo UniCredit” (nel prosieguo “Let's Share per il 2015”) ha come destinatari potenziali i dipendenti del Gruppo UniCredit pari a circa 150.000 risorse. Ma ad oggi vi hanno aderito meno del 4% dei dipendenti.

Con l'attribuzione del Piano Let's Share per il 2015, UniCredit si propone lo scopo di rafforzare il senso di appartenenza al Gruppo e la motivazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali dei dipendenti.

In particolare, il Piano Let's Share per il 2015 è finalizzato ad offrire ai dipendenti del Gruppo la possibilità di investire in azioni UniCredit a condizioni favorevoli, ovvero 25% di sconto sul prezzo di acquisto conferito in azioni aggiuntive.

Stante le finalità del Piano Let's Share per il 2015, non sono state considerate variabili chiave e/o indicatori di performance.

Il Piano Let's Share tiene conto del regime di imposizione fiscale sui redditi di lavoro dipendente tempo per tempo vigente nel paese di residenza fiscale di ciascun beneficiario.

Il Piano Let's Share per il 2015 prevede le seguenti fasi:

a) Adesione: sono previsti due periodi di adesione:

1° periodo di adesione: dal 27 novembre 2014 al 15 gennaio 2015;

2° periodo di adesione: dal 27 maggio 2015 al 15 luglio 2015;

durante tali periodi, i dipendenti aderenti al Piano (“Partecipanti”) indicheranno l'importo che desiderano complessivamente investire, fino ad una contribuzione massima annua di € 6.000. La quota di contribuzione minima annuale sarà invece

stabilita tenuto conto delle specificità dei singoli paesi partecipanti.

Periodo di Sottoscrizione: nel periodo da gennaio 2015 a dicembre 2015 i Partecipanti potranno acquistare le azioni a mezzo di addebiti mensili sul conto corrente (modalità “mensile”) oppure attraverso il versamento in una o due soluzioni da effettuare nei mesi di gennaio o luglio (modalità “one-off”). Nel caso di uscita dal Piano Let’s Share per il 2015 durante il Periodo di Vincolo, il Partecipante perderà le Azioni Gratuite (“Free Share”) assegnate.

“Free Share”: all’inizio del Periodo di Sottoscrizione (gennaio 2015 o luglio 2015), il Partecipante riceverà uno sconto immediato del 25% sul prezzo di acquisto sotto forma di Azioni Gratuite; tali Azioni Gratuite saranno soggette a divieto di alienazione per 1 anno e il Partecipante ne perderà la titolarità laddove cessi di essere dipendente di una società del Gruppo UniCredit, salvo il caso di cessazione dal servizio per ragioni ammesse dal Regolamento del Piano

Let’s Share per il 2015. Per motivi fiscali, in alcuni paesi non è possibile assegnare le Free Share all’inizio del Periodo di Sottoscrizione: pertanto è prevista una “struttura alternativa” che riconosce ai Partecipanti residenti in detti paesi il diritto di ricevere le Free Share alla fine del Periodo di Vincolo (struttura “Alternativa”);

Periodo di Vincolo: durante il Periodo di Vincolo di 1 (un) anno (dal gennaio/luglio 2015 al gennaio/luglio 2016) i Partecipanti potranno alienare in qualsiasi momento le azioni acquistate, ma perderanno le Free Share relative alla quota di azioni vendute.

Dopo la fine del periodo di vincolo i dipendenti potranno vendere le loro azioni senza perdere lo sconto; in particolare, i partecipanti italiani potranno godere del vantaggio fiscale previsto dalla legge in Italia qualora mantengano le azioni per ulteriori 2 anni.

Il piano ha la seguente governance: il Consiglio di Amministrazione, in data 21 gennaio 2014, ha approvato la proposta relativa al Piano Let’s Share per il 2015 da sottoporre all’Assemblea Ordinaria dei Soci convocata per il 13 maggio 2014; l’Unità Organizzativa “Compensation” della Holding è incaricata dell’amministrazione dei piani di incentivazione ivi incluso il Piano Let’s Share per il 2015, nonché della definizione delle politiche retributive del Gruppo.

Il Piano Let’s Share per il 2015 prevede l’utilizzo di azioni da reperire sul mercato così da non comportare alcun effetto diluitivo sul capitale sociale della Capogruppo. A tal fine i dipendenti che decidono di aderire al Piano Let’s Share per il 2015 conferiranno

mandato ad un intermediario interno o esterno al Gruppo ad acquistare le azioni e a depositarle su un conto ad essi intestato. In caso di sostanziali modifiche nel contesto di riferimento o qualora il tasso di adesione effettivo risultasse superiore alle previsioni formulate in sede di definizione del Piano Let's Share per il 2015, potrebbe rendersi necessario modificare tale modalità attuativa richiedendo, nel caso, le eventuali autorizzazioni necessarie.

Le Free Share sono qualificabili come "Equity Settled Share-based Payments" in quanto i Partecipanti, secondo il Regolamento del piano, riceveranno strumenti di Patrimonio Netto emessi da UniCredit a remunerazione del valore economico dei servizi resi dagli stessi a favore delle società di cui sono dipendenti. Per le Free Share (o per i diritti a riceverle) il valore unitario sarà misurato all'inizio del Periodo di Sottoscrizione in base al prezzo pagato dai Partecipanti per acquistare la prima tranches di Investment Share sul mercato.

Allo stadio attuale, il Piano Let's Share per il 2015 non prevede la concessione di prestiti o altre agevolazioni per l'acquisto delle azioni oggetto del piano stesso.

E' in corso di valutazione la possibilità che, previo accordo sindacale, i dipendenti italiani conferiscano una quota del premio aziendale (VAP) nel Piano Let's Share per il 2015. Ove confermata tale possibilità, le modalità e le tempistiche di questa contribuzione saranno illustrate nel Regolamento di attuazione del Piano Let's Share per il 2015 che verrà sottoposto per informativa al Consiglio di Amministrazione al momento del lancio del Piano.

Nell'ipotesi di partecipazione attesa del 5% dei dipendenti del Gruppo con una contribuzione massima annua possibile di € 6.000, il costo contabile stimato per l'offerta delle azioni gratuite ai partecipanti è pari a circa € 12 milioni. Tale costo, da ripartire dell'anno in cui il Piano Let's Share per il 2015 si articola (dal gennaio/luglio 2015 al gennaio/luglio 2016), aumenterebbe in caso di un maggior tasso di partecipazione.

Il Piano Let's Share per il 2015 non prevede limiti all'esercizio dei diritti di voto o dei diritti patrimoniali in relazione alle "Investment Share". Sono invece sospesi i diritti patrimoniali in relazione alle "Free Share", in particolare i partecipanti riceveranno i

dividendi relativi a queste azioni solo al termine del periodo di vincolo di un anno e laddove, durante tale periodo, non cessino di essere dipendenti di una società del Gruppo, salvo il caso di cessazione dal servizio per ragioni ammesse dal Piano.

Al momento, il Piano Let's Share per il 2014 non prevede modalità di assegnazione diverse a seconda dei soggetti beneficiari del Piano stesso.

Il precedente piano Let's Share per il 2014 è stato lanciato il 27 novembre 2013 in 11 paesi in cui opera il Gruppo (Austria, Bulgaria, Germania, Italia, Polonia, Repubblica Ceca, Serbia, Slovacchia, Ungheria, UK, e Lussemburgo) con un tasso di adesione del 3,4% circa dei potenziali Partecipanti.

INTESA SAN PAOLO E AZIONARIATO DIFFUSO (edito da Marco Cilento)

Intesa Sanpaolo si colloca tra i primissimi gruppi bancari dell'eurozona con una capitalizzazione di mercato di 39,3 miliardi di euro. Intesa Sanpaolo è leader in Italia in tutti i settori di attività (retail, corporate e wealth management) con 11,1 milioni di clienti, 4.500 sportelli e 98.000 dipendenti di cui 3/4 in Italia.

Nel valutare la partecipazione finanziaria in Intesa San Paolo è bene tener presente che, in Italia, sono molto diffusi i premi di risultato di origine contrattuale. Si tratta di una componente variabile della retribuzione legata alla performance del lavoro o ai risultati di impresa, stabilita da contratto collettivo aziendale/di gruppo e che gode di una tassazione agevolata (flat rate 10%) rispetto alla retribuzione fissa. La contrattazione aziendale si svolge nelle regole e principi fissati dal contratto nazionale di settore. In questo caso il contratto nazionale del settore bancario.

In tempi di scarsa redditività del settore bancario, il gruppo Intesa San Paolo e le organizzazioni sindacali hanno esplorato forme innovative di utilizzo delle risorse disponibili ad un premio aziendale per massimizzare il beneficio dei dipendenti. Forme di composizione della remunerazione che rispondono a logiche di democrazia economica perché valorizzano il coinvolgimento dei dipendenti senza rinunciare al fattore “premierità” che contribuisce a rafforzare la competitività e l’efficienza del complesso aziendale.

E’ bene ricordare che l’anno precedente non era stato distribuito alcun premio per via della cattiva performance reddituale del consolidato.

Il Protocollo delle Relazioni Industriali del 24 febbraio 2014, siglato dal Gruppo Intesa San Paolo e tutte le sigle sindacali più rappresentative a livello nazionale, coglie la sfida del Piano d’impresa 2014-17 e cerca di creare meccanismi premianti che offrono il massimo vantaggio ai dipendenti in funzione del successo del Gruppo sui 4 anni.

La componente variabile è quindi flessibile e composta di strumenti diversi che il lavoratore ha facoltà di attivare. Il premio può essere percepito da chi guadagna meno di 65.000 euro l'anno sotto forma di:

- pagamento cash, livello minimo equivalente a 630 Euro oppure
- Premio sociale, l'ammontare diventa 820 euro (in questo caso l'ammontare può confluire in uno dei tanti schemi assicurativi o mutualistici attivati dal gruppo a beneficio dei dipendenti)
- Azionariato dei dipendenti: i dipendenti che aderiscono ricevono gratuitamente azioni per un controvalore di circa 920 euro. Chi riceve le azioni può decidere di
 - versare i titoli acquisiti in un conto titoli immediatamente nella disponibilità dei dipendenti, oppure
 - versare in un piano di investimento che blocca le azioni fino al 2017. In questo caso il lavoratore riceve un'ulteriore pacchetto di azioni equivalente all'80% del pacchetto primario.

Il Premio sociale ha consentito ai dipendenti di fruire di tale emolumento sotto forma di rimborso delle spese per l'istruzione dei figli, per l'assistenza sanitaria integrativa e/o la previdenza complementare anche a favore dei famigliari. Tale soluzione ha conseguito il risultato di conciliare la sostenibilità dei costi per l'azienda in un contesto di mercato difficile, con la valorizzazione del welfare aziendale e il mantenimento di livelli di erogazione in linea con quelli degli anni precedenti, ferma restando la possibilità per i dipendenti di accedere all'erogazione anche nella tradizionale forma in contanti.

Il piano di azionariato diffuso è quindi parte della remunerazione benché elargita con titoli finanziari. Il protocollo ha costruito un meccanismo che rende conveniente utilizzare l'opzione del piano di investimento che ha appunto la durata del Piano di impresa e quindi punta a massimizzare il ritorno dei dipendenti in funzione del successo del programma di sviluppo quadriennale del gruppo.

La convenienza è legata al trattamento fiscale: il meccanismo utilizzato che prevede conferimento di azioni a titolo gratuito quale contropartita della prestazione lavorativa espone al lavoratore che decide di vendere le azioni prima di tre anni alla tassazione del reddito da lavoro (in genere l'aliquota è del 38%) più la tassazione sul capital gain (circa il 22%). In questo caso però i dipendenti accedono pienamente ai diritti

patrimoniali incluso dividendi e diritto di voto.

Per i dipendenti che bloccano le azioni per 4 anni nel piano di investimento, il rischio è stato così gestito: al pacchetto immediatamente disponibile del valore di 920euro viene aggiunto un ulteriore pacchetto di azioni equivalente all'80% dei 920 euro. Inoltre le azioni sono garantite contro le minusvalenze ma possono beneficiare delle plusvalenze. Però le azioni dei dipendenti non danno accesso ai dividendi né al diritto di voto.

Per l'operazione il Gruppo Intesa San Paolo stanZIA 55 milioni di euro anche se il costo totale dell'operazione può essere stabilito solo a regime e calcolato sulla base degli aderenti e alla scelta effettuata riguardo al piano di investimento.

Le azioni ricevute dai dipendenti provengono da un aumento di capitale.

Il valore delle azioni è calcolato in base al valore nominale, ovvero alla media del prezzo di mercato nei 30 giorni antecedenti quello di assegnazione.

Il piano di azionariato attivato nel 2014 non è presente nei documenti e bilanci consuntivi del 2013 e pertanto non sono ancora disponibili informazioni sull' governance del piano di azionariato a livello societario.

Nel maggio 2008, l'Assemblea degli azionisti di Intesa Sanpaolo tenutasi l'8 maggio 2014, ha approvato il piano di investimento basato su strumenti finanziari destinato ai dipendenti ed ai cosiddetti "risk takers" del Gruppo Intesa Sanpaolo. Si tratta di uno strumento di partecipazione azionaria diffusa proposto – in concomitanza con il lancio del Piano di impresa 2014-2017 - alla generalità dei dipendenti, che costituiscono il fattore chiave per il conseguimento dei risultati del Piano d'impresa. Al dipendente, a seguito dell'assegnazione gratuita di azioni ordinarie Intesa Sanpaolo acquistate sul mercato, verrà offerta un'opportunità di investimento pluriennale con durata allineata al Piano di Impresa; in alternativa a tale opportunità, il dipendente potrà liberamente disporre di tali azioni assegnategli. Il piano di investimento prevede l'attribuzione al dipendente di azioni ordinarie Intesa Sanpaolo di nuova emissione a fronte di un aumento gratuito di capitale e la sottoscrizione da parte del dipendente di azioni ordinarie Intesa Sanpaolo di nuova emissione a fronte di un aumento di capitale destinato ai dipendenti a un prezzo di emissione scontato rispetto al valore di mercato.

In tale ambito, l'Assemblea ha dunque autorizzato l'acquisto di azioni proprie sul mercato per l'assegnazione a titolo gratuito ai dipendenti del Gruppo Intesa Sanpaolo

fino ad un numero massimo di azioni ordinarie pari a 54.097.875, corrispondente a circa lo 0,3% del capitale sociale ordinario e del capitale sociale complessivo (ordinario e di risparmio) di Intesa Sanpaolo.

L'Assemblea ha poi conferito una delega al Consiglio di gestione ad aumentare il capitale sociale per un importo massimo di 53.101.088,56 euro, con emissione di massime numero 102.117.478 azioni ordinarie Intesa Sanpaolo e di aumentare il capitale sociale – in via scindibile, in una o più volte, entro il 28 febbraio 2018 – per un importo massimo di 213.073.650,40 euro, con esclusione del diritto di opzione a favore dei dipendenti del Gruppo Intesa Sanpaolo, con emissione di massime numero 409.757.020 azioni ordinarie Intesa Sanpaolo, ad un prezzo che incorpori uno sconto rispetto al valore di mercato delle azioni ordinarie di Intesa Sanpaolo, così come calcolato come la media dei prezzi osservati nei 30 giorni precedenti alla data di emissione.

Assumendo l'integrale adesione al Piano di Investimento da parte dei dipendenti, il numero totale di azioni ordinarie da emettere a fronte dell'aumento di capitale gratuito e a pagamento è stimabile pari a un massimo corrispondente a circa il 3,3% del capitale sociale ordinario e il 3,1% del capitale sociale complessivo di Intesa Sanpaolo.

I DUE PIANO A CONFRONTO

Si differenziano per la governance. In Unicredit è tutta aziendale e con gli organismi di governance societaria per l'attuazione e il controllo. In San Paolo vi sono le relazioni industriali e il rapporto con il sindacato che si inserisce nella dinamica (ancora necessaria) degli organismi di societari che approvano e gestiscono il piano di azionariato.

In Unicredit, l'azionariato diffuso per tutti i dipendenti non prevede aumento di capitale. In Intesa San Paolo si.

In Unicredit, il piano di azionariato diffuso si applica senza distinzioni a tutta la popolazione dei dipendenti e non è remunerazione, infatti i dipendenti pagano le azioni che comprano e semmai beneficiano di un bonus del 25% corrisposto sempre in azioni.

In Intesa San Paolo, le azioni ricevute sono remunerazione, sono a titolo gratuito ma il beneficio varia a seconda della famiglia professionale di appartenenza.

Unicredit non sterilizza il diritto di voto ma allo stesso tempo non crea meccanismi di collettivizzazione dell'investimento. In Intesa San Paolo, i dipendenti possono versare le azioni in un piano di investimento. Le azioni così raccolte presso un unico gestore non consentono di usufruire del diritto di voto.

In entrambi i casi, i piani di azionariato non aumentano (o almeno non sono mirati ad aumentare) il potere partecipativo dei dipendenti ma vogliono far vivere ai dipendenti la dimensione finanziaria della gestione di impresa e consentire loro di beneficiare dei successi del gruppo in cui sono impiegati.

In entrambi i casi, la dirigenza bancaria si aspetta un allineamento delle motivazioni dei dipendenti agli obiettivi aziendali. In Intesa San Paolo, il piano di investimento renderà tangibile ai dipendenti il successo di lungo termine della propria impresa.

Riconoscendo quindi al possesso azionario una funzione di maturazione di consapevolezza soggettiva nei dipendenti dei fattori di successo della propria impresa si gettano le basi per momenti di partecipazione più forte che però devono ancora trovare la luce.

Entrambi i casi hanno una chiara proiezione internazionale. Mentre in Unicredit, la dimensione transnazionale ha implicazioni giuridico-fiscali, in Intesa San Paolo è l'accordo collettivo aziendale che tende ad assumere una sorta di extra-territorialità consentendo ai dipendenti-mondo di beneficiare dei termini dell'accordo italiano.

BIBLIOGRAFIA

- Archibugi, Koenig-Archibugi, Marchetta, *Global Democracy. Normative and Empirical Perspectives*, Cambridge, Cambridge, 2012
- Arrigo G., *Il Diritto del lavoro dell'Unione europea*, Volume I, Giuffr , 1998
- Attali J., *La Crise et Après*, Artheme Fayard, Paris, 2009
- Augustin Kwasi Fosu, *Inequality, Income and Poverty, Comparative Global Evidence*, UNU-Wider Working Paper No. 2010/93, August 2010
- Bassanini F. e Tiberi G., *Le Nuove istituzioni europee*, Commento al Trattato di Lisbona, a cura di, Il Mulino 2010, Bologna
- Bassanini, Tiberi (a cura di), *Le nuove istituzioni*, Commento al Trattato di Lisbona, Il Mulino 2010, Bologna
- Bassanini, Tiberi (a cura di), *Una Costituzione per l'Europa*, Il Mulino, 2003
- Blanden J., Gregg P., Machin S. *Intergenerational Mobility in Europe and North America*, April 2005, Centre For Economic Performance, London School of Economics
- Bonesmo Fredriksen J., *Income Inequality In The European Union*, OECD Economics Department, Working Paper n.952, 16 April 2012
- Breen R., *Social Mobility in Europe*, Nuffild College, Oxford, paper dated 19 July 2004
- Campbell John J., *Household Finance*, Harvard 2006
- Cassese S., *Lo spazio giuridico globale*, Laterza, 2006
- Cilento M., *Rafforzare il coinvolgimento dei lavoratori nelle PMI. L'esempio del settore costruzioni*, Edizioni Lavoro, Roma, 2104.
- Cilento M., *Employee Financial Participation, Corporate Governance and Social Dialogue*, Edizioni Lavoro, Rome, 2011.
- Davis, Lukomnik, Pitt-Watson, *The new capitalists. How citizen investors are reshaping the corporate agenda* Harvard Business School Press, 2006
- De Luca V., *Un nuovo umanesimo per il capitalismo prossimo venturo*, in *Capitalismo prossimo venturo*, a cura di De Luca, Fitoussi, McCormick, Universit  Bocconi Editore, Milano, 2010
- Di Taranto, in *Capitalismo prossimo venturo*, a cura di De Luca, Fitoussi, McCormick, Universit  Bocconi Editore, Milano, 2010
- EU «Piano d'azione: diritto europeo delle societ  e governo societario – una disciplina giuridica moderna a favore di azionisti pi  impegnati e societ  sostenibili» ([COM\(2012\)0740](#))
- EU, *Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union. A Plan to Move Forward*. COM (2003) 284 final
- EU, *Rapporto dell'High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe*. Bruxelles, 4 novembre 2002
- EU, *Strengthening The Social Dimension Of The Economic And Monetary Union* - COM(2013) 690
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union*, di Erick Poutsma, Dublino 2001;
- Fitoussi JP, *La Democrazia e il Mercato*, Feltrinelli, Milano 2004
- Galgano F., *La globalizzazione nello specchio del diritto*, Il Mulino, 2005, Bologna

- Giorgio Ruffolo e Stefano Sylos Labini (breve articolo) La Crisi degli Stati Uniti e l'esplosione della moneta privata del 2012, disponibile su web
- Hishow Ognian N., *The Political Economy of Labor-Capital Income Imbalances European Solutions*
- Klein N. *No Logo*, Baldini& Castoldi, Milano, 2001
- Leon P., *Il capitalismo e lo Stato, Crisi e trasformazioni delle strutture economiche*, Lit edizioni 2014, Roma
- Lowitzsch L. et al., *Financial Participation for a New Europe. A Building Block Approach*, Roma- Berlino, marzo 2008;
- OECD, *Divided We Stand: Why Inequality keeps Rising*, Report dated 2011
- OECD, *PISA 2012 Results: Students and Money Financial Literacy Skills for the 21st Century*, Volume IV, Paris, 2014
- Pesich R., Dal « metodo comunitario » al « metodo dell'Unione » in *Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi*. A cura di Giuliano Amato e Roberto Gualtieri, Astrid, Passigli editori, Firenze, 2013
- Ponzano P., Un nuovo metodo dell'Unione ? in *Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi*. A cura di Giuliano Amato e Roberto Gualtieri Astrid, Passigli editori, Firenze, 2013
- Poutsma E., Changing Patterns of Employee Financial Participation in Europe, Final Report by*, gennaio 2006;
- Santagata R., *Il lavoratore azionista*, Giuffrè, Roma 2008.
- Sartori G, *Democrazia: Cosa è*, BUR, 2000, Milano
- Sciarra S., *L'Europa e il lavoro. Solidarietà e conflitto in tempo di crisi*, Laterza, Bari, 2013
- Sen A., *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano, 2000
- Stiglitz J., *La globalizzazione che funziona*, Einaudi, Torino, 2006
- Stiglitz, J., *Bancarotta*, Einaudi, Torina, 2010
- Streeck W., *Tempo guadagnato. La crisi rinviata del capitalismo democratico*. Feltrinelli, Milano, 2013
- Tosato G.L., *Il Fiscal Compact in Prove di Europa unita. Le istituzioni europee di fronte alla crisi*, a cura di G.Amato e R. Gualtieri, Astrid, Passigli Editori, 2013