



**UNA PROPOSTA PARTECIPATIVA  
PER RAFFORZARE IL COINVOLGIMENTO  
DEI LAVORATORI E LA DEMOCRAZIA  
ECONOMICA NEL SETTORE INDUSTRIALE**

## Indice

PENSARE UNA PROPOSTA PARTECIPATIVA E PER LA DEMOCRAZIA ECONOMICA .....	3
Scegliere la partecipazione.....	3
Il “tempo” nel governo di impresa e i “tempi” del consenso. ....	4
Interpretare la complessità nel governo di impresa.....	6
Partecipare è anche ridistribuire la ricchezza. ....	8
Non trascurare l’indotto .....	9
Scegliere la partecipazione per valorizzare la contrattazione collettiva.....	9
Oltre la crisi: restaurare la fiducia tra amministratori ed amministrati .....	10
LA PROPOSTA PER RAFFORZARE IL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI E LA DEMOCRAZIA ECONOMICA NEL SETTORE INDUSTRIALE.....	11
PROPOSTA 1: Istituzione di un comitato di impresa o di un comitato di gruppo .....	11
PROPOSTA 2. Accesso dei rappresentanti dei lavoratori agli organi societari di governo (consiglio d’amministrazione o consiglio di sorveglianza) e all’assemblea generale degli azionisti anche attraverso l’ammodernamento di taluni diritti di coinvolgimento nelle scelte societarie che determinano cambiamenti rilevanti all’assetto societario e alla sua governance. ....	12
Proposta 2a. Dialogo con gli amministratori.....	13
Proposta 2b. Dialogo con la proprietà.....	13
Proposta 2c. Diritti speciali relativi al coinvolgimento dei dipendenti nelle ristrutturazioni societarie .....	14
PROPOSTA 3. Il programma PROEFP. Premio di partecipazione e azionariato dei dipendenti.....	15
Proposta 3a. Il premio PROEFP.....	16
Proposta 3b. Il piano di azionariato PROEFP .....	16
Proposta 3c. L’accordo di PROEFP.....	17
PROPOSTA 4) Garantire ai dipendenti-azionisti l’accesso agli organi societari attraverso la nomina di un proprio rappresentante nel consiglio d’amministrazione, con funzioni non esecutive, o nel consiglio di sorveglianza, al ricorrere di alcune condizioni. ....	18
I PRINCIPI CHE GOVERNANO LA PROPOSTA PARTECIPATIVA .....	20
SIMULAZIONE DI FUNZIONAMENTO DEL PROGRAMMA PROEFP NEL SETTORE AUTO. I CASI RENAULT, FIAT, VOLKSWAGEN E PSA PEUGEOT .....	23

*Nota: La Proposta partecipativa per rafforzare il coinvolgimento dei lavoratori e la democrazia economica nel settore industriale è stata redatta al termine dello studio “Partecipazione e democrazia economica nell’industria dell’auto in Europa”, condotto nel primo semestre 2011 nell’ambito del progetto PROEFP. Lo studio è propedeutico all’elaborazione della proposta partecipativa qui avanzata. Le argomentazioni che riferiscono all’industria dell’auto e ai sistemi partecipativi europei, presenti tanto nelle giustificazioni della proposta quanto nella simulazione del programma di PROEFP, fanno ad esso riferimento. Lo studio nella sua versione integrale è disponibile sul sito [www.proefp.org](http://www.proefp.org).*

## UNA PROPOSTA PARTECIPATIVA PER RAFFORZARE IL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI E LA DEMOCRAZIA ECONOMICA NEL SETTORE INDUSTRIALE

La proposta avanzata dalla CISL nell'ambito del Progetto PROEFP è volta ad introdurre nell'ordinamento italiano nuovi ed innovativi strumenti di coinvolgimento dei lavoratori.

Essa si basa su 4 istituti che perseguono la creazione di consenso ed una compartecipazione all'impresa entrambe finalizzate al rafforzamento del buon governo di impresa.

- 1) Istituzione del comitato di impresa o del comitato di gruppo per il rafforzamento dei processi di informazione e consultazione dei dipendenti nelle scelte strategiche delle imprese e dei gruppi di imprese.
- 2) Accesso dei rappresentanti dei lavoratori agli organi societari di governo (consiglio d'amministrazione o consiglio di sorveglianza) e all'assemblea generale degli azionisti anche attraverso l'ammodernamento di taluni diritti di coinvolgimento dei dipendenti nelle scelte societarie che determinano cambiamenti rilevanti all'assetto societario e alla sua governance.
- 3) Istituzione di un programma di democrazia economica denominato PROEFP articolato su un piano di partecipazione agli utili e un piano di azionariato dei dipendenti obbligatorio per tutte le imprese di capitale con più di 500 dipendenti.
- 4) Garantire ai dipendenti-azionisti l'accesso agli organi societari attraverso la nomina di un proprio rappresentante nel consiglio d'amministrazione, con funzioni non esecutive, o nel consiglio di sorveglianza, al ricorrere di alcune condizioni.

### **PENSARE UNA PROPOSTA PARTECIPATIVA E PER LA DEMOCRAZIA ECONOMICA**

#### *Scegliere la partecipazione*

L'elaborazione di una proposta partecipativa può sembrare un'operazione velleitaria in un contesto economico e sociale come quello europeo dove la partecipazione dei dipendenti è già ben conosciuta nelle forme organizzative, nei riflessi economici e negli istituti giuridici che la regolano. Si potrebbe affermare che chi vuole organizzare il rapporto lavoro-impresa in senso partecipativo ha solo il problema di scegliere di farlo e individuare, nel paniere dell'esistente, il modello partecipativo che più gli aggrada.

Ciò è sicuramente vero, non c'è da inventare la partecipazione. Esiste però l'esigenza di renderla patrimonio comune nell'esperienza comunitaria di relazioni industriali e di governo di impresa. Va qui ricordato, che la partecipazione dei dipendenti è tema comunitario perché vive nell'esperienza nazionale di alcuni paesi però non è ancora patrimonio acquisito in tutti i paesi dell'Unione, tanto meno nell'*acquis* comunitario.

Inoltre, l'Europa è pervasa da una domanda di innovazione nelle relazioni industriali. Un approccio moderno alla partecipazione dei dipendenti per un migliore governo di impresa può offrire sbocchi a questo diffuso sentimento di innovazione.

La *governance* di impresa evolve, nella dimensione comunitaria, attorno al rafforzamento del legame azionista-amministratori e allo stesso tempo si perseguono forme di apertura del governo a quei soggetti, portatori di interesse, che inducano il governo di impresa a perseguire un successo di lungo termine.

I lavoratori sono tra coloro che più di tutti possono ambire a veder riconosciuto un ruolo all'interno delle dinamiche relazionali azionisti-amministratori.

Nella formulazione tradizionale della partecipazione dei dipendenti, era il potere amministrato ad essere interlocutore dei dipendenti, forte del suo mandato e della sua autonomia. Il potere amministrato è oggi costretto, dalle regole del legislatore o del mercato, dentro vincoli che gli impongono obblighi, nuovi o più stringenti, verso gli azionisti e, più in generale, diverse responsabilità verso il mercato.

Ma l'esigenza di innovare la partecipazione è dettata, anche, dalla evoluzione dei fondamentali economici del governo di impresa legata alle dinamiche attinenti la proprietà. Le opportunità e le velocità che attengono alla mobilità del capitale rendono la base azionaria delle imprese più volatile e instabile. E' la natura del capitalismo che è cambiata e che rende meno autonomo il management. Quest'ultimo è chiamato a creare valore per l'azionista, è obbligato a farlo in tempi più stretti, cercando ritorni "fuori natura" ovvero forzando il business e stressando la leva finanziaria. Un turbinio di fattori che consegna l'economia reale nelle mani della speculazione finanziaria. Di ciò si è molto detto e si rinvia ad altre letture per approfondimenti.

Il concetto che ci interessa qui fermare è che *scegliere la partecipazione, oggi, vuol dire, anche, costruire il mercato e l'impresa di domani.*

### ***Il "tempo" nel governo di impresa e i "tempi" del consenso.***

Nelle esperienze a noi conosciute, la partecipazione dei lavoratori è costruita per dialogare con un management che decide per il bene dell'impresa, che è in qualche modo artefice del futuro dell'impresa che dirige. E' quanto ci comunica il modello europeo continentale.

I fautori della partecipazione richiamano abitualmente i valori del modello di impresa renano. Forse con un po' di romanticismo, si pensa all'impresa renana come un'impresa in mano a dirigenti che vanno piano, riflettono e nella loro riflessione coinvolgono i dipendenti fino a co-decidere le scelte che riguardano il lavoro e fino a cercare il consenso sulle scelte strategiche. Un management che ha il tempo di spiegare e far capire ai lavoratori il funzionamento dell'impresa dal punto di vista industriale, economico e finanziario. In ciò vi è del vero. Anche se gli esperti tendono troppo spesso a soffermarsi sull'aspetto legalistico piuttosto che su quello valoriale, al quale, invece, tale proposta preferisce ispirarsi.

Quando si parla del modello partecipativo tedesco bisogna tener bene in mente come il regime della codeterminazione non abbia paura del tempo che passa ma anzi utilizza il tempo per favorire la ricerca di consenso. L'utilizzo del tempo è interpretato dalle procedure. Le procedure fissate dalle regole della co-determinazione si traducono in sedi e tempi in cui si discute e si decide. *E' la configurazione spazio-temporale della creazione del consenso.* Nei due livelli di co-determinazione del sistema tedesco, lo svolgersi del tempo è ben visibile. Il primo livello è quello dei comitati di impresa. Dallo stabilimento, all'impresa nella sua interezza, o alla

capogruppo, ogni decisione aziendale ha un momento di confronto con un comitato di impresa (di stabilimento, centrale o di gruppo) per le scelte industriali, strategiche produttive, finanziarie o societarie. La ricerca del consenso con i comitati di impresa è necessaria per le decisioni che riguardano gli aspetti legati all'uso del lavoro, l'organizzazione del lavoro e della produzione. Esse evolvono attraverso la messa in comune del potere direttivo tanto da prefigurare un diritto di veto del comitato di impresa su talune decisioni aziendali. In caso di perdurante divergenza di decisioni tra lavoratori e amministratori, questi ultimi recuperano la propria autorità, la necessità di decidere, solo dopo aver esperito le sedi conciliari e di arbitrato. Questo livello di codeterminazione, molto frequente nelle economie europee più avanzate, si sviluppa attorno ad *una forma di dialogo a posizioni contrapposte*: da un lato il management, dall'altro il comitato di impresa. Il modello relazionale è quello della negoziazione che porta alla composizione mediata di interessi contrapposti. L'esito della negoziazione non ha la forma-contratto ma è il risultato di una procedura di confronto cui nessuna delle due parti può sottrarsi. La forza invasiva del diritto (la legge sulla codeterminazione) è quindi centrata sulla acquisizione di sedi e tempi per la creazione del consenso e non sulla sottrazione al management della sua capacità decisionale, che in ultima istanza rimane unilaterale.

La ricerca del consenso opera, anche, riguardo le scelte strategiche societarie. Il secondo livello di codeterminazione non ha più la forma di due soggetti a confronto ma la forma della condivisione di responsabilità in un unico organismo collettivo. Nel caso tedesco, il consiglio di sorveglianza (in altre esperienze europee è il consiglio d'amministrazione).

Il potere amministrato e i rappresentanti dei lavoratori sono parte di un solo organismo collegiale che ha come compito di decidere gli indirizzi strategici dell'impresa, nominare gli amministratori esecutivi e controllare il loro operato.

Anche qui, i lavoratori, in quanto partecipi di un organismo collegiale, sono parte integrante del suo funzionamento e quindi condividono il potere decisionale dell'impresa, affiancando, al potere amministrato espressione della proprietà, un potere amministrato espressione della totalità dei dipendenti. Ma il potere amministrato espressione della proprietà conserva le facoltà decisionali di ultima istanza. Infatti, il sistema tedesco di codeterminazione nella sua espressione più estrema non va oltre la quasi-parità. In questo caso, la rappresentanza degli azionisti e dei lavoratori ripartiscono in ugual misura i seggi del consiglio di sorveglianza ma con un doppio voto a favore del presidente del consiglio, rappresentante degli azionisti, al fine di ricondurre alla unilateralità il potere decisionale dei rappresentanti degli azionisti in caso di stallo della decisione. Ciò vuol dire che la codeterminazione è solo una finzione? Non è esattamente così.

Un organo collegiale tende per sua natura a cercare il consenso senza rinunciare alla discussione. Un organo collegiale che raccoglie interessi eterogenei ha una naturale tendenza a dibattere a lungo e maturare decisioni più complesse. Ciò deriva da una, altrettanto importante, tendenza alla ricerca del più ampio consenso di chi avanza un'idea o un progetto. *La forza della decisione comune (co-decisione) non è quindi nella forza di legge ma risiede nei meccanismi di funzionamento dei soggetti collegiali.*

La legge tedesca non sottrae al management il potere di decidere unilateralmente ma gli impone luoghi e tempi per la formazione di un consenso più ampio, e l'ampiezza del consenso include gli interessi dei dipendenti. Proprio guardando alle dinamiche decisionali degli organismi collegiali, non è irrilevante la consistenza della

rappresentanza dei diversi interessi che si vogliono associare al consenso. Non è solo questione di qualità ma anche di quantità. Nella formazione del consenso ha un suo peso il fatto che i dipendenti abbiano la metà, un terzo o un solo rappresentante nell'organo collegiale. Ancora, non è indifferente sul funzionamento della codeterminazione il fatto che i rappresentanti dei lavoratori siano uno, tre o dieci.

Quanto più si avvicina alla posizione paritetica tanto più la presenza dei dipendenti nell'organo collegiale presuppone una co-determinazione. Lo stimolo dei rappresentanti degli azionisti a cercare il consenso con l'altra componente del collegio (i rappresentanti dei dipendenti) è più sentito. Si tenga di conto che non è solo una questione di dinamiche relazionali umane. E' anche questione di risorse che consentono la maturazione di un pensiero collettivo. Il consiglio di sorveglianza è "organismo" in quanto organizza gruppi e comitati per esercitare le proprie prerogative (es. comitato strategico industriale, controllo interno, contabilità e revisione dei conti, espansione internazionale, ecc.). La capacità dei rappresentanti dei dipendenti di partecipare a questi gruppi, e formare il proprio pensiero, dipende dal numero di rappresentanti nel consiglio di sorveglianza e di avere tra essi competenze specifiche per valorizzare la loro presenza negli stessi gruppi di lavoro.

Quanto più è "intensa" la rappresentanza del lavoro nell'organo societario (in termini assoluti e percentuali) tanto più si creano le premesse per la ricerca del consenso e quindi muovere il sistema verso la codeterminazione. Quanto più è diluita la rappresentanza del lavoro tanto meno è stringente l'esigenza del consenso e al contrario tende a prevalere la mera messa in comune di informazioni (meno codeterminazione quindi, ma comunque una presenza utile ad arricchire le scelte e le decisioni dell'organo collegiale).

Oggi, alla partecipazione, i lavoratori non chiedono solo una sede per il dialogo. Oggi, alla partecipazione, si chiede che rallenti il mondo, che ci si prenda il tempo di ragionare e di decidere mettendo in relazione le variabili di attività complesse che la velocità della finanza tende a sovrasemplificare (dopo la crisi non è necessario spendere ulteriori parole sulla eccessiva semplificazione della realtà che impervia nelle menti inadeguate dei soggetti che gestiscono troppi soldi, troppo importanti per il mondo).

### ***Interpretare la complessità nel governo di impresa***

Alla partecipazione si chiede di *vivere l'assetto societario per comprenderlo*. I quattro gruppi studiati (nello studio preliminare a questa proposta) hanno nella holding il loro vertice. La missione della holding (costruzione, assemblaggio e commercializzazione di auto) deriva dalla missione delle sue controllate. Ed infatti, il bilancio dei 4 gruppi studiati consolida i conti di un numero di società che varia tra le 300 e le 600 (vedi capitolo 1). Si tratta di un numero di società che interagiscono secondo un modello organizzativo societario molto simile. Ogni gruppo ha una divisione assemblaggio che gestisce i marchi, una divisione componentistica, nella quale spesso gravita la ricerca e lo sviluppo, e una divisione di servizi finanziari (perché l'acquisto di una vettura è comprata al credito mediamente per una forbice che va dal 60 all'80% del valore di acquisto). Ogni divisione opera, a sua volta, come un gruppo di imprese. La capacità di investimento, l'accesso al credito, la registrazione dei ricavi è spesso soggetta alle politiche della holding. E' solo nella holding che si registra la redditività del business. Ed una volta ricondotto sotto controllo il processo di consolidamento dei conti, l'alchimia societaria non è ancora completa nei suoi ingredienti.

E' sulla base delle alleanze strategiche che si determina l'assetto proprietario. Sono, infatti, frequenti gli scambi di capitale incrociati. Renault-Nissan-Daimler è l'esempio più vistoso. Porche-Volkswagen, FIAT -Chrysler (in passato era FIAT e GM) sono altri esempi.

L'andamento economico finanziario della holding va letto attraverso i partner strategici. Non è possibile comprendere Renault se non in funzione del rapporto con Nissan, un complesso societario anche più complesso di Renault stesso.

Non si può capire FIAT se non in rapporto del suo legame strategico con Chrysler.

Ed ancora agiscono le joint-venture. Alcune di queste sono puramente industriali, altre hanno un valore strategico che determina la collocazione del gruppo nei mercati emergenti. Le joint-venture in Cina, nell'esempio Volkswagen, sono la condizione per la presenza del gruppo in un mercato che è determinante per il futuro di ogni gruppo automobilistico e le modalità societarie con cui si sta in Cina determinano il progetto industriale.

Per vivere la complessità, le holding arricchiscono il proprio management con profili molto diversi e funzionali allo sviluppo del proprio business. I consigli d'amministrazione tendono a riflettere la complessità societaria e di sviluppo industriale e commerciale. E ciò è un obiettivo cui tende, anche, la riforma del diritto societario comunitario.

E allora, la presenza dei lavoratori nelle sedi decisionali può essere parte di questo arricchimento per portarvi le necessità di sviluppo di una componente importante degli asset di impresa, benché immateriale, com'è la forza lavoro. In questo caso, la partecipazione dei lavoratori è valorizzata dalla stessa forza che spinge per l'arricchimento del bacino di competenze di cui può beneficiare il potere amministrato.

E poi vi sono le commissioni e sotto commissioni negli organi societari. Per gestire tale complessità anche gli organi amministrativi si rendono più complessi.

L'asse proprietà-amministratori è ovviamente una semplificazione. Per funzionare, questa relazione ha bisogno di un numero ampio di dirigenti che abbiano competenze specifiche nella revisione dei conti, nella gestione dei profili di rischio, nella strategia internazionale, nello sviluppo industriale, ecc.

Alla partecipazione non si chiede unicamente di dialogare con l'amministratore delegato ma di partecipare a questi gruppi di lavoro. E' per questo che in tante esperienze di partecipazione non si chiede solo una rappresentanza nel consiglio d'amministrazione o di sorveglianza ma che questa rappresentanza sia consistente per consentire una maggiore implicazione nelle singole commissioni.

In Volkswagen i rappresentanti dei lavoratori sono la metà dei membri del consiglio di sorveglianza. Si tratta di 10 persone che possono coprire diverse aree di business.

Nella Renault si tratta di 4 rappresentanti che coprono soprattutto il comitato di strategia internazionale e di strategia industriale.

Perché la rappresentanza del lavoro colga in pieno il valore dell'assetto strategico societario è necessario che colga il rapporto tra azionisti e potere delegato. Sono da guardare con attenzione le forme di rappresentanza dei dipendenti-azionisti. In Renault, ad esempio, questa forma di rappresentanza si affianca alla rappresentanza eletta da tutti i dipendenti e non è in concorrenza con essa.

La rappresentanza dei lavoratori azionisti va promossa per dare voci ad interessi nuovi espressi in modo innovativo. *Il coinvolgimento del lavoratore-azionista può rappresentare la chiave di un ammodernamento dei percorsi partecipativi in Europa.*

Questa va scissa dalla rappresentanza dei dipendenti perché attiene a dinamiche economiche e fonti normative diverse e può giocare un ruolo ancora diverso in seno agli organi societari.

### ***Partecipare è anche ridistribuire la ricchezza.***

In un approccio ortodosso, la partecipazione era sollevata dall'onere di determinare la remunerazione del capitale. Oggi non è più così. Oggi la remunerazione dell'imprenditore non è solo la remunerazione dell'azionista ma anche del management. Legato a doppio filo con l'azionista in un rapporto sempre più simbiotico, il management è anche imprenditore. Egli guadagna sulla base della performance dell'impresa che poi è in definitiva la *sua* performance.

Tra remunerazione del capitale e remunerazione del management si generano flussi, dall'impresa verso questi due soggetti, sproporzionati rispetto al passato. Nella cointeressenza che lega potere amministrato e proprietà sono germogliati i semi dell'irrazionalità e del malgoverno. Su questo molto si è scritto e lo si può dare per acquisito.

Accade anche nel settore automobilistico, pur dimostrandosi maggiormente alieno alle logiche speculative. E' il settore dell'economia reale per eccellenza: tecnologia di ricerca ed applicata, grandi investimenti e alti costi fissi, *labour intensive* e prodotto ad alto impatto sociale. Eppure, anche in tanta "realtà" negli anni dei grandi accordi di ristrutturazione, di contenimento del costo del lavoro, dell'orario ridotto, insomma negli anni del sacrificio dei lavoratori, vi è una quota di ricchezza mal distribuita.

Nel periodo peggiore della crisi i quattro gruppi studiati hanno continuato a distribuire dividendi. La Volkswagen ha reso disponibile agli azionisti 3,8 miliardi di euro. La Fiat, 1,14 miliardi di euro, la Renault, 2 miliardi e la PSA poco meno di un miliardo cui va aggiunto, in ognuna di esse, il valore delle retribuzioni plurimilionarie dei dirigenti spesso difficili da quantificare: solo nel 2010 il top management ha ricevuto, escluso piani di stock options e piani pensionistici, in Volkswagen €45 milioni in Volkswagen, in Renault €10 milioni (in quest'ultima i piani di stock option rappresentano una quota maggior di remunerazione del top management).

La finanza rappresenta mediamente un quarto del business dell'auto. Tutti i gruppi sono dotati di una banca e la holding stessa opera da banca per le proprie affiliate.

Nella divisione finanziaria prende forma molta parte della ricchezza prodotta dal business. Basti pensare che nell'esperienza di ristrutturazione di GM e Chrysler, il salvataggio dell'impianto industriale è stato sotto condizione per vari mesi finché non è stata trovata una soluzione per le due entità finanziarie dei gruppi, la banca GMAC e la Società Finanziaria di Chrysler.

Una ricchezza, quella prodotta dalla gestione finanziaria del business auto, che la contrattazione collettiva nella divisione industriale non intercetta. Ecco perché, oggi, si chiede alla partecipazione di mettere i lavoratori a parte della prestazione economica-finanziaria societaria nel suo complesso.

Inoltre, nei casi studiati, la partecipazione alla gestione (ad esempio molto radicata in Volkswagen) può arricchirsi di una dimensione di partecipazione agli utili e al capitale di cui la Renault è l'esempio più avanzato.

L'accordo quadro della Volkswagen sul coinvolgimento dei dipendenti in tutte le operazioni mondali del gruppo supera un approccio legalistico per riconoscere alla partecipazione innanzitutto il valore della condivisione che ha una manifestazione sì legale (la formazione delle regole) ma anche una manifestazione economica, alla



quale segue anche una manifestazione organizzativa. Per l'accordo mondiale Volkswagen, infatti, la partecipazione è sia il rafforzamento dei poteri delle rappresentanze sul luogo di lavoro quanto la diffusione di partecipazione ai risultati di impresa. Lo strumento veicolare della partecipazione è il contratto che ne determina in ogni paese gli aspetti organizzativi.

Questo doppio filone, manifestazione giuridica ed economica, rappresenta la *versione più moderna della partecipazione nella quale co-decidere vuol dire anche avere una cointeressenza*. Nel dinamismo dell'impresa moderna questo è uno snodo decisivo.

### ***Non trascurare l'indotto***

Alla partecipazione si chiede di valutare il futuro della missione aziendale alla luce degli sviluppi societari. L'alchimia societaria diventa una componente della strategia industriale. E la struttura societaria dei gruppi determina il funzionamento della filiera. Una costellazione di imprese indipendenti che vivono *nella* missione dei gruppi societari. Tre quarti del valore aggiunto di un'auto è prodotto dai fornitori. Per ogni lavoratore del car-maker ve ne sono due che lavorano nell'indotto. L'andamento dell'operatore principale condiziona la vita di migliaia di piccole e medie imprese. Si tratta di una nuvola di imprese che gravita attorno all'agente principale (il costruttore di auto) e che ha un'estensione planetaria. Questo aggiunge una dimensione di responsabilità nuova alla partecipazione di impresa che deve tener presente non solo gli interessi dei lavoratori che gravitano nel complesso societario ma anche dei dipendenti della "nuvola".

Questa dimensione, ancora sotto rappresentata in questa proposta, ma ben presente al sindacalismo europeo, può rappresentare motivo di approfondimento in futuro.

### ***Scegliere la partecipazione per valorizzare la contrattazione collettiva***

La contrattazione collettiva continua ad essere uno snodo fondamentale del percorso di formazione e applicazione delle decisioni di impresa. Abbiamo visto come la ristrutturazione societaria nei gruppi automobilistici passi attraverso il proliferare di un gran numero di contratti collettivi. E' soprattutto una contrattazione di anticipazione. La ristrutturazione del settore auto non è solo la conseguenza dell'attuale crisi economica e finanziaria. Si tratta di riorganizzazioni avviate già in precedenza dagli operatori globali dell'auto per adattare la propria struttura produttiva alle modificate condizioni del mercato mondiale e delle innovazioni tecnologiche. La contrattazione collettiva è stata ancor più necessaria quando, nell'esplosione della crisi, il credit-crunch ed il crollo della domanda hanno imposto un'azione repentina per conservare la liquidità, mantenere quote di mercato con pochi investimenti, flessibilizzare al massimo la produzione per cogliere i flash di opportunità offerte dai sussidi alla domanda.

La contrattazione collettiva si è dimostrata uno strumento efficace di *governance* se condotta con tempi certi e stabilità nei contratti. Insomma, se condotta in condizione di pace sociale e la pace sociale ci porta alla questione del rapporto fiduciario tra la gestione di impresa ed i suoi dipendenti.

E' esemplificativo che le ondate negoziali di riorganizzazione societaria e industriale, dentro o fuori la crisi, si siano svolte con maggiore capacità di anticipare, in un clima più favorevole, in imprese che hanno forme di partecipazione moderna e consolidata, come Renault, Volkswagen e per certi versi PSA Peugeot. Grande conflittualità si è invece registrata nell'impresa meno partecipativa, la FIAT. E guarda caso, il motivo

del contendere era spesso legato alla fiducia o sfiducia da consegnare al management FIAT rispetto alla proposta avanzata ai lavoratori.

### ***Oltre la crisi: restaurare la fiducia tra amministratori ed amministrati***

Alla partecipazione si chiede di rompere l'autoreferenzialità delle *elite* della finanza, ovvero di quel ristretto gruppo di persone che gestiscono troppi soldi, che hanno troppe informazioni, le monopolizzano e le usano male. E' il ricambio nei consigli d'amministrazione, è la qualificazione di questi soggetti, il loro conflitto di interessi. Alla partecipazione si chiede anche questo.

Insomma, alla partecipazione si chiede di restituire al rapporto impresa e lavoratori quel patrimonio fiduciario recentemente disperso.

La fiducia si è persa per il lavoro generato da quella serie di fattori che hanno indebolito il dialogo tra chi amministra l'impresa e chi materialmente tutti i giorni lavora nell'impresa. Un legame che si è indebolito perché gli amministratori hanno risposte sempre più limitate alle esigenze dei lavoratori. Ne abbiamo già parlato in precedenza.

Rimane però esemplificativa l'indiscutibile pressione cui è sottoposto il mondo del lavoro (compressione salariale a fronte di una domanda di qualità del lavoro crescente) in un periodo in cui il capitale è stato, e continua ad essere, remunerato in modo crescente.

Si rompe il rapporto di fiducia quando il management non ha risposte al perché, per trattenere il capitale in azienda, deve garantire rendimenti alti e nel breve termine agli investitori. Non ha risposte quando gli si chiede perché è il management stesso a trarre extra profitti da queste dinamiche.

Il rapporto di fiducia si interrompe perché tante risposte vengono nascoste dietro i vincoli del mandato ricevuto dall'azionista anche quando a nascondersi è solo il conflitto di interesse che percorre il contratto di agenzia. Il rapporto di fiducia si rompe anche perché dirigenti e azionisti si identificano con il mercato quando, invece, il mercato ha un'accezione molto più ampia e pubblica ed è irragionevole ricondurre qualcosa di pubblico all'interesse privato.

Forse è proprio qui la chiave. *I lavoratori devono riappropriarsi del mercato perché serva il bene pubblico: perché il mercato li comprende e comprendendoli non può essere motivo di esclusione.* A partire dalla condivisione delle informazioni: mettere a conoscenza *del mercato* vuol dire metter a conoscenza *dei lavoratori*. Nel momento in cui il mercato *non* è più la proiezione di un interesse privato e la tutela dell'iniziativa privata, *non* diventa la legittimazione di una gerarchizzazione cristallizzata degli interessi privati tra cittadini, allora l'interesse del mercato può saldarsi con l'interesse del lavoratore. E' la ricerca di un *momento* nuovo in cui il mercato è la proiezione di un interesse pubblico e nell'ambito di questo interesse pubblico si difende la proprietà privata nell'interesse di *tutti*.

Più partecipazione quindi per restaurare la fiducia tra chi governa e chi lavora nell'impresa. Un recupero di fiducia che è esigenza immanente, per far sì che le relazioni industriali siano un valore aggiunto al governo di impresa conferendo una collocazione legittima dei dipendenti nel governo di impresa.

Da qui la seguente proposta.

## LA PROPOSTA PER RAFFORZARE IL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI E LA DEMOCRAZIA ECONOMICA NEL SETTORE INDUSTRIALE

### ***PROPOSTA 1: Istituzione di un comitato di impresa o di un comitato di gruppo***

Ferme restando le attuali normative sull'informazione e consultazione dei dipendenti e nel rispetto dell'autonomia delle parti sociali e della contrattazione collettiva, si propone l'attivazione dei comitati di impresa o di gruppo per rendere esigibili alcuni diritti di informazione e consultazione dei dipendenti e avvicinare le relazioni industriali italiane ad una vera partecipazione dei dipendenti sul modello delle più importanti esperienze europee; benché con delle originalità legate alla tradizione sociale italiana, la proposta cerca di avanzare sul terreno della condivisione dei poteri e delle responsabilità tra il potere direttivo e dipendenti in seno all'impresa.

Il comitato di impresa è un organismo unitario di rappresentanza di tutti i dipendenti dell'impresa, istituito in tutte le imprese con più di 500 dipendenti, ed è costituito tramite accordo siglato tra la direzione centrale e le organizzazioni sindacali che firmano i contratti collettivi applicabili nell'impresa e le RSU o, in assenza, di una delegazione dei dipendenti costituita secondo i criteri di legge.

Il comitato di impresa è istituito ai fini dell'informazione e della consultazione dei dipendenti sulle scelte strategiche attinenti gli aspetti finanziari-economici ed industriali dell'impresa nel suo complesso, sugli assetti di corporate governance, compresa la remunerazione dei manager e l'adesione a codici comportamentali o codici etici, sulle politiche della gestione dei rischi, compresa la l'utilizzo della leva finanziaria, sui conti annuali e rilevazioni trimestrali quando richieste dalla legge o dalle politiche di comunicazione al mercato adottate dall'impresa, sulle politiche degli investimenti, delocalizzazioni e chiusure di stabilimenti o altre operazioni, sull'avvio di nuove unità produttive e sulle politiche di investimenti e innovazione, sugli aiuti pubblici e altri sussidi, prospettive di evoluzione occupazionale e tutte le decisioni aziendali che possano avere una qualche influenza sui dipendenti.

Il comitato di impresa è emanazione delle rappresentanze dei lavoratori eletti/nominati sul luogo di lavoro, ovvero delle RSU o delle RSA esistenti negli stabilimenti, uffici e unità operative dell'impresa o del gruppo di imprese.

Il comitato di impresa centrale sarà dotato di diritti speciali che riguardano:

- accesso alle informazioni ed ai documenti del consiglio d'amministrazione o di sorveglianza sulle materie di pertinenza
- accesso ad un sostegno esperto per l'analisi e l'elaborazione di una posizione dei lavoratori su talune scelte strategiche (es. adeguatezza della struttura di corporate governance, individuazione e gestione dei profili di rischio, piani di remunerazione dei manager, impatto economico, finanziario e occupazionale delle ristrutturazioni societarie ed industriali, ecc.)
- accesso ad un sostegno esperto per la revisione annuale dei conti delle imprese con fatturato superiore a €10 milioni)

Al fine di rendere esigibile il diritto all'informazione e alla consultazione, la legge che istituisce il comitato di impresa determinerà delle sanzioni efficaci e dissuasive di tipo:

- pecuniario per quanto attiene i comportamenti della direzione omissivi o ostativi dell'esercizio all'informazione e consultazione
- sospensivi di quelle decisioni di impresa che, seppur oggetto di informazione e consultazione con i dipendenti, sono adottate in assenza o esecuzione parziale delle procedure informazione e consultazione del comitato di impresa.

Il comitato di gruppo sarà costituito in tutti i conglomerati societari costituiti sotto forma di gruppo. Il perimetro del gruppo è delineato attraverso l'individuazione di criteri di influenza dominante che determinano il controllo tra imprese. I criteri dell'individuazione del controllo sono quelli già determinati dalla legislazione nazionale sui comitati aziendali europei (Decreto Legislativo n. 74 del 2 aprile 2002.). Il comitato di gruppo è negoziato con le stesse procedure e gode degli stessi diritti e delle stesse prerogative del comitato di impresa. Sarà costituito sotto la responsabilità della direzione centrale della capogruppo (vertice nella gerarchia del controllo). Nelle imprese di dimensioni comunitarie, la costituzione di un comitato di impresa o di un comitato di gruppo non interferisce con la costituzione dei comitati aziendali europei. Le legge può rinviare alle parti sociali di determinare, laddove già esiste un comitato aziendale europeo (imprese di dimensione comunitarie, Società SE e SCE), una rinuncia alla costituzione del comitato di gruppo. Nel qual caso, diritti e prerogative del comitato di gruppo sono trasferite al comitato aziendale europeo.

**Tabella 1: Atti necessari per la costituzione del comitato di impresa o del comitato di gruppo**

Fonte	Chi	Obiettivo
Avviso comune	Parti sociali confederali nazionali	Le parti sociali indicano al governo la necessità di un supporto di legge alla costituzione di un comitato di impresa o di gruppo per il rafforzamento delle relazioni industriali in senso partecipativo. Le parti sociali determinano i contenuti della proposta di legge.
Legge	Governo	Tramite un atto legislativo, il Governo determina l'obbligo, su richiesta dei lavoratori, di negoziare un comitato centrale o di gruppo nelle imprese con più di 500 dipendenti, nelle società quotate e nei gruppi di impresa. Determina le modalità della negoziazione. Individua criteri minimi di funzionamento e definisce l'accesso al sostegno esperto. Determina le sanzioni per la violazione dei diritti di informazione e consultazione dei dipendenti su base pecuniaria o di inibizione degli effetti delle decisioni adottate in violazione degli obblighi di informazione e consultazione dei dipendenti.
Contratti collettivi aziendali	Direzione centrale e rappresentanti dei dipendenti	Contratti collettivi aziendali determinano, nel quadro della legge, le modalità costitutive ed operative del comitato centrale o del comitato di gruppo.

***PROPOSTA 2. Accesso dei rappresentanti dei lavoratori agli organi societari di governo (consiglio d'amministrazione o consiglio di sorveglianza) e all'assemblea generale degli azionisti anche attraverso l'ammodernamento di taluni diritti di coinvolgimento nelle scelte societarie che determinano cambiamenti rilevanti all'assetto societario e alla sua governance.***

Al fine di perseguire obiettivi di rafforzamento della governance di impresa, ispirati dalle più avanzate esperienze europee in materia di buon governo di impresa, si

rafforzano i diritti dei dipendenti a partecipare alle decisioni societarie attraverso il l'instaurazione di un dialogo paritario nelle sedi nelle sedi dell'amministrazione e della proprietà.

In particolare, la seguente proposta vuole introdurre, o rafforzare, nell'ordinamento italiano i seguenti principi :

- favorire una maggiore ricchezza professionale e culturale nei profili di competenza delle persone che partecipano agli organi societari
- allargare le sedi decisionali agli interessi ritenuti degni di tutela da parte dell'ordinamento comunitario e nazionale
- rafforzare la capacità decisionale dell'assemblea generale dei soci migliorando l'accesso degli azionisti ad un'informativa più trasparente ed eterogenea e l'acquisizione di diversi punti di vista sulle strategie proposte dagli amministratori.

### ***Proposta 2a. Dialogo con gli amministratori***

A tal fine, in tutte le società di capitale con più di 500 dipendenti, nelle società quotate e nei gruppi di impresa, la legge attribuirà ai rappresentanti dei dipendenti il diritto di assistere alle riunioni del consiglio d'amministrazione quando ufficialmente convocato.

E' introdotto il diritto di almeno un rappresentante dei lavoratori, nominato dal comitato di impresa o di gruppo, a partecipare alle riunioni del consiglio d'amministrazione dell'impresa o del consiglio d'amministrazione della capogruppo.

Il rappresentante dei lavoratori, su mandato del comitato di impresa o di gruppo, ha il diritto di proporre punti all'ordine del giorno e ricevere risposta motivata sui motivi che hanno eventualmente portato la direzione a declinare la proposta.

Egli ha diritto a ricevere i materiali/documenti oggetto di discussione, o di decisione, all'ordine del giorno della riunione del consiglio d'amministrazione. Le sue osservazioni saranno annotate nel verbale dell'incontro.

Durante le riunioni del consiglio d'amministrazione, il rappresentante dei lavoratori, in qualità di osservatore, gode del diritto di prendere la parola, ma non di voto.

Nel caso di vertice duale, il consiglio d'amministrazione è sostituito dal consiglio di sorveglianza restando immutati diritti e prerogative del/i rappresentante/i dei lavoratori che assiste/ono alle riunioni del consiglio di sorveglianza.

Fermi restando i vincoli i vincoli di riservatezza, il rappresentante riferisce in modo esaustivo e tempestivo ai membri del comitato di impresa o di gruppo.

### ***Proposta 2b. Dialogo con la proprietà***

E' introdotto il diritto dei rappresentanti dei dipendenti, su mandato ed in rappresentanza del comitato di impresa o di gruppo, ad assistere ed intervenire nell'ambito delle riunioni dell'assemblea generale dei soci.

Il comitato di impresa o di gruppo può proporre punti all'ordine del giorno ed avere accesso all'informativa destinata a tutti gli azionisti.

Il rappresentante dei dipendenti ha il diritto di parola ma non di voto nell'ambito delle assemblee degli azionisti cui partecipa.

Il comitato di impresa o di gruppo ha il diritto di sottoporre agli azionisti una documentazione che esprima il parere dei dipendenti in merito all'andamento generale dell'impresa, ai suoi assetti societari e di governance.

Nell'ambito della tempistica relativa alla convocazione dell'assemblea generale, ordinaria o straordinaria, la legge individuerà un percorso temporale relativo alla trasmissione al comitato di impresa o di gruppo dell'informativa e della documentazione concernente. Saranno inoltre definiti i tempi necessari, e vincolanti per entrambe le parti, che consentano ai rappresentanti dei dipendenti di esprimere un parere *unico* motivato e condiviso.

Il comitato di impresa o di gruppo ha il diritto di esprimere un parere e di comunicarlo agli azionisti su ogni singolo punto dell'ordine del giorno. Il parere dei lavoratori, dove espresso, gode delle stesse modalità di pubblicità dell'informativa fornita dagli amministratori agli azionisti.

**Tabella 2: Atti necessari ad introdurre diritti di coinvolgimento dei dipendenti alla vita societaria nell'ordinamento italiano**

Fonte	Chi	Obiettivo
Avviso comune	Parti sociali confederali nazionali	Le parti sociali indicano al governo la necessità di un supporto di legge per il rafforzamento della partecipazione dei lavoratori alla vita societaria di impresa
Legge	Governo	Determina il diritto dei rappresentanti dei dipendenti ad assistere alle riunioni del consiglio d'amministrazione o del consiglio di sorveglianza ed all'assemblea dei soci e le modalità della loro partecipazione.

***Proposta 2c. Diritti speciali relativi al coinvolgimento dei dipendenti nelle ristrutturazioni societarie***

Sarà previsto, inoltre, un rafforzamento dei diritti di coinvolgimento dei dipendenti in talune decisioni di ristrutturazione societaria. In particolare, saranno ricondotte in quadro normativo unico i diritti di coinvolgimento di dipendenti introdotti dal diritto comunitario in materia societaria.

La legge e le autorità di controllo del mercato e degli emittenti determineranno in modo univoco i diritti di coinvolgimento dei dipendenti relativi ai seguenti atti comunitari:

- Direttiva 2004/25/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 21 aprile 2004 concernente le offerte pubbliche di acquisto
- Direttiva 2005/56/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 ottobre 2005 relativa alle fusioni transfrontaliere delle società di capitali
- Regolamento (CE) n. 2157/2001 del Consiglio, dell'08.10.2001, relativo allo statuto della Società europea (SE) e della Direttiva 2001/86/CE del Consiglio dell'8 ottobre 2001 che completa lo statuto della società europea per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori.
- Regolamento (CE) 1435/2003 del Consiglio, del 22 luglio 2003, relativo allo statuto della società cooperativa europea e la Direttiva 2003/72/CE del Consiglio, del 22 luglio 2003, che completa lo statuto della società cooperativa europea per quanto riguarda il coinvolgimento dei lavoratori.
- Raccomandazione sulle politiche retributive nei settore dei servizi finanziari C(2009)3159 Brussels, 30 aprile 2009

In particolare, la normativa

- individuerà nel comitato di impresa o di gruppo il destinatario dei diritti di coinvolgimento previsti nei summenzionati atti comunitari.
- Determinerà le condizioni di esigibilità dei diritti di informazione e consultazione per quanto riguarda:

- Le modalità di trasmissione dei documenti ai dipendenti da parte dell'organo decisionale preposto
- La tempistica ragionevole e sufficiente a consentire l'elaborazione di un parere da parte dei dipendenti
- Accesso all'informativa integrativa nel caso di trasmissione parziale, incorretta o omissiva da parte degli organi decisionali soggetti all'obbligo di trasmissione di informazione
- Modalità di pubblicità del parere dei lavoratori
- Sanzioni nel caso di mancato rispetto dei diritti di coinvolgimento dei dipendenti, con preferenza per la sospensione del decorso delle decisioni societarie, fino al compimento della procedura di informazione e consultazione.

La legge determinerà diritti analoghi per le vicende societarie di analogo rilevanza ma prive dei criteri di transnazionalità.

**Tabella 3: Atti necessari a introdurre diritti di coinvolgimento dei dipendenti nelle ristrutturazioni societarie e altre aree di corporate governance**

Fonte	Chi	Obiettivo
Legge	Governo	Istituzione di un quadro unico per la esigibilità dei diritti di coinvolgimento nelle vicende societarie in applicazione delle direttive comunitarie in materia
Regolamenti applicativi/atti di indirizzo	CONSOB – Banca d'Italia e parti sociali	Le autorità competenti specificano le modalità operative (soggetti, tempi e sanzioni) in applicazione della legge sopra richiamata. D'accordo con le parti sociali, le autorità competenti determinano l'atto amministrativo, di regolamentazione o di indirizzo, più adeguati a rendere esigibili i diritti di coinvolgimento dei dipendenti nella <i>governance</i> di impresa.

***PROPOSTA 3. Il programma PROEFP. Premio di partecipazione e azionariato dei dipendenti.***

La proposta di partecipazione finanziaria è mirata a introdurre nel modello industriale italiano elementi di crescita, democrazia economica e di orientamento del governo di impresa a perseguire risultati di lungo termine.

*Definizioni:*

*Programma PROEFP:* l'insieme dei diversi istituti giuridici ed economici che compongono in modo coordinato il premio sugli utili, il piano di azionariato e gli elementi di governance della proposta partecipativa.

*Accordo PROEFP:* è l'accordo con cui la direzione centrale dell'impresa o della capogruppo e una delegazione dei dipendenti determinano le modalità operative del programma di PROEFP.

*Premio PROEFP:* piano di partecipazione agli utili di impresa calcolato su base annuale tramite accordo tra le parti che ha come base di riferimento grandezze relative ai risultati finanziari dell'impresa o del gruppo di imprese come la remunerazione del capitale di impresa (es. remunerazione del capitale di rischio o del capitale azionario),

aspetti finanziari (es. cash flow o passività rischiose) o di governance di impresa (es. remunerazione dei dirigenti)

(Nella simulazione che segue si ipotizza che il premio annuale ha come base di calcolo l'utile prima delle imposte, come aliquota del premio il 10%, e come condizioni di elargizione che l'utile prima delle imposte sia positivo e che siano stati distribuiti utili agli azionisti).

*Piano di azionariato PROEFP*: piano di azionariato dei dipendenti alimentato dal premio PROEFP e che ha come caratteristiche l'accumulo delle azioni dei dipendenti in un veicolo finanziario e il blocco delle azioni dei dipendenti nel lungo periodo.

Nella proposta qui avanzata, il Programma di PROEFP è la combinazione di a) un premio di partecipazione agli utili e b) un piano di azionariato sul tipo ESOP (figura 2).

### ***Proposta 3a. Il premio PROEFP***

Il premio sugli utili può assumere diverse configurazioni a seconda della specifica situazione dell'impresa o gruppo di impresa cui fa riferimento o dalle caratteristiche economiche produttive del settore.

Ciò che qui si propone è di individuare come base di calcolo del premio una grandezza attinente la gestione finanziaria dell'impresa o del gruppo e facilmente individuabile nei bilanci di impresa, ovvero nella documentazione obbligatoria di *disclosure* dell'andamento economico e finanziario dell'impresa.

### ***Proposta 3b. Il piano di azionariato PROEFP***

Il piano di azionariato è alimentato dalle risorse attivate dal premio. Il flusso finanziario generato dal premio è utilizzato per acquistare azioni (nuove o esistenti) della società emittente (o impresa target) nell'ambito di un programma di ESOP, chiamato appunto Piano di azionariato PROEFP.

Lo schema di premio prevede che il reddito prodotto dal premio PROEFP possa confluire in un veicolo che agisce per nome e conto dei lavoratori (vedi figura sotto). La natura giuridica del veicolo non può essere predefinita specie se la proposta è concepita per essere applicabile in una dimensione europea o mondiale. Se la legislazione francese (o inglese) offre degli strumenti appositi per l'azionariato dei dipendenti, nelle esperienze europee il veicolo è stato individuato in una gamma di soluzioni offerte dal diritto nazionale. Tra questi si ritrovano la fondazione, l'associazione di dipendenti, i trust, i fondi pensione o di investimento, ecc.

Il veicolo sarà dotato di uno statuto associativo che regolerà il voto unitario dei lavoratori da esercitare nell'assemblea generale della società che l'ha costituito. Laddove l'unitarietà della rappresentanza delle azioni dei lavoratori non è derivazione legale della natura del veicolo (es. associazione), lo statuto determinerà i meccanismi di raccolta delle deleghe e indicazioni di voto nelle assemblee degli azionisti.

E' importante che la soluzione tecnico-giudica per l'individuazione del veicolo accordi strumenti di governance che consentano una gestione partecipata del veicolo. Nella proposta qui avanzata, il veicolo è dotato di un organo di governo ed uno di gestione dei fondi accumulati. L'organo di governo è composto da amministratori nominati dai lavoratori azionisti integrato da una rappresentanza sindacale che ha



negoziato l'accordo PROEFP (in un numero non superiore ad un terzo dei componenti) ed un rappresentante dell'impresa (holding) che ha generato il piano. La gestione delle risorse è affidata ad un operatore specializzato.

### ***Proposta 3c. L'accordo di PROEFP.***

Uno snodo fondamentale del programma di PROEFP è la sua attivazione tramite un accordo di attivazione chiamato appunto Accordo di PROEFP.

L'attivazione della negoziazione dell'Accordo dovrebbe essere sostenuto da una norma legislativa promozionale che contenga i seguenti punti:

- definizione del campo di applicazione del programma di PROEFP:
  - o tutte le imprese e gruppi di imprese quotate,
  - o imprese e gruppi di imprese, nazionali e multinazionali, non quotate a capitale azionario e con più di 500 dipendenti,
  - o imprese e gruppi di imprese nazionali a capitale azionario, con un fatturato di almeno €500 milioni (da verificare la consistenza della soglia) e raccolgono risorse a debito o capitale di rischio sul mercato.
- Un modello di programma PROEFP applicabile in caso di mancato accordo
- L'individuazione del veicolo finanziario per l'azionariato dei dipendenti e le principali regole di governance
- Obblighi degli organi societari e dell'assemblea dei soci a seguire l'applicazione del programma di PROEFP e determinare le condizioni per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'Accordo di PROEFP.
- Regime fiscale applicabile al Premio sugli utili PROEFP
- Lista dei punti da trattare nell'Accordo di PROEFP
- Misure di monitoraggio della diffusione di programmi di PROEFP

L'accordo PROEFP sarà negoziato da una delegazione dei dipendenti composta per metà da rappresentanti delle organizzazioni sindacali firmatarie dei contratti collettivi applicabili all'impresa o al gruppo e per metà da rappresentanti eletti sul luogo di lavoro.

Da parte aziendale, una delegazione mandataria del consiglio d'amministrazione o della direzione centrale del gruppo.

L'accordo deve contenere i seguenti punti:

- definizione del perimetro aziendale e della forza lavoro beneficiaria del programma di PROEFP.
- Individuazione delle modalità di calcolo del Premio PROEFP.
- Ripartizione del premio su basi egualitarie del Premio di PROEFP
- Modalità di costituzione del veicolo per l'azionariato dei dipendenti
- Progressione del piano di azionariato e modalità di aggiustamento del premio in funzione del raggiungimento degli obiettivi del programma di PROEFP
- Blocco e disponibilità delle azioni dei dipendenti. Modalità di accesso dei dipendenti alle azioni accumulate al raggiungimento dell'età pensionabile.
- Condizioni di accesso alle azioni per chi perde lo status di dipendente.
- Elementi fondamentali di governance del veicolo di azionariato.
- Soglia di capitale azionario detenuto dai dipendenti per la maturazione del diritto dei dipendenti-azionisti ad essere rappresentati negli organi societari

- Modalità di nomina dei rappresentanti dei dipendenti-azionisti negli organi societari, le loro facoltà, i diritti e le protezioni.
- Modalità di monitoraggio del programma di PROEFP.
- Modalità di informazione ai dipendenti dell'andamento del programma e dei loro diritti.

***PROPOSTA 4) Garantire ai dipendenti-azionisti l'accesso agli organi societari attraverso la nomina di un proprio rappresentante nel consiglio d'amministrazione, con funzioni non esecutive, o nel consiglio di sorveglianza, al ricorrere di alcune condizioni.***

Un obiettivo irrinunciabile dello schema di PROEFP è l'esercizio di un'influenza sulla governance di impresa fondata su due elementi fondamentali:

- la creazione di un azionariato dei dipendenti stabile nell'ambito dell'impresa o del gruppo, in grado di avere voce nell'assemblea dei soci.
- Una rappresentanza negli organi societari della holding, ovvero nel consiglio di sorveglianza o nel consiglio d'amministrazione con funzioni non esecutive.

Lo statuto del veicolo finanziario provvederà, se ricorrono le condizioni, a indicare le modalità di individuazione dei potenziali rappresentanti dei dipendenti azionisti negli organi societari, favorendo l'accesso agli organi di governo del veicolo, della rappresentanza dei lavoratori, anche stranieri, coperti dal programma di PROEFP.

Perché ciò avvenga è necessario che il premio PROEFP possa essere destinato all'acquisizione di quote azionarie dell'impresa che l'ha generato. I flussi generati vanno quindi calibrati al fine di rendere l'azionariato dei dipendenti consistente entro un determinato lasso di tempo. La formula che genera il premio PROEFP può quindi risultare eccessiva o deficitaria a seconda dell'andamento del business e della estensione del capitale azionario dell'impresa considerata. A tal fine, il premio PROEFP, stabilito tramite accordo tra dipendenti e impresa, può essere soggetto a revisione periodica in funzione del raggiungimento degli obiettivi di azionariato predisposti nell'accordo stesso.

Gli amministratori non detengono i poteri per determinare, in autonomia, i fattori che influenzano il piano di azionariato. Ad esempio, aumenti di capitale, acquisto di proprie azioni sul mercato, politica di distribuzione degli utili necessitano dell'approvazione dell'assemblea degli azionisti. Qui è necessario che il legislatore intervenga per creare obblighi in capo ad amministratori e assemblea degli azionisti affinché discutano ed adottino le misure necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'accordo che istituisce lo schema PROEFP. In questo caso si può mutuare dalla legislazione francese tanto l'obiettivo del 3% del capitale azionario, come soglia che legittima la nomina di un amministratore nominato dai dipendenti azionisti, tanto i vincoli di governance che inducono il raggiungimento della soglia del 3% entro un determinato numero di anni.

**Tabella 4: Atti necessari a regolare il Programma PROEFP**

Fonte	Chi	Obiettivo
Legge	Governo	Introduce l'obbligatorietà del premio sugli utili negoziato. Propone una formula di ricaduta in caso di mancato accordo fondato sul 10% dell'utile prima delle imposte.

		<p>Individua le procedure negoziali per l'attivazione del premio e dell'azionariato dei dipendenti.</p> <p>Individua i benefici fiscali legati all'elargizione del premio se destinato all'acquisto di azioni a favore dei dipendenti e se le azioni sono indisponibili ai dipendenti per un periodo medio lungo.</p> <p>Individua le soluzioni giuridicamente accettabili per la costituzione del veicolo finanziario per l'azionariato dei dipendenti.</p> <p>Determina le principali ed obbligatorie regole di governance del veicolo finanziario dei dipendenti.</p> <p>Introduce la soglia del 3% del controllo delle azioni con diritto di voto per collegare il diritto dei dipendenti-azionisti ad essere rappresentanti negli organi societari.</p> <p>Individua gli obblighi di amministratori e assemblea dei soci per raggiungere un azionariato dei dipendenti del 3% capitale azionario in almeno 5 anni.</p>
Accordo PROEFP	Direzione centrale e delegazione dei dipendenti e sindacati.	<p>Individua le modalità del premio e il suo campo di applicazione.</p> <p>Formula e condizioni di elargizione del premio.</p> <p>Veicolo finanziario.</p> <p>Gestione democratica del veicolo finanziario.</p> <p>Modalità dell'esercizio del diritto di voto nell'assemblea degli azionisti.</p> <p>Nomina e funzioni del rappresentante dei dipendenti-azionisti negli organi societari, se consentito.</p> <p>Programma formativo e di comunicazione dei vantaggi di PROEFP rivolto a tutti i dipendenti-</p>
Statuto associativo della società target	Azionisti e amministratori	Lo statuto sarà cambiato per accogliere e rendere applicabili le disposizioni di legge e dell'accordo PROEFP.
Statuto associativo del veicolo PROEFP	Lavoratori-azionisti	<p>Lo statuto individuerà le regole di funzionamento interno democratico del veicolo.</p> <p>Dispone la composizione dell'organo di governo.</p> <p>Modalità di elezione/nomina degli amministratori</p> <p>Modalità di raccolta delle indicazioni di voto.</p> <p>Elementi di trasparenza della governance, in particolare rispetto alla posizione degli amministratori non dipendenti (es. rappresentanti delle organizzazioni sindacali).</p> <p>Modalità di nomina del rappresentante dei lavoratori azionisti negli organi societari e verifica dei compiti e dei comportamenti.</p>

## I PRINCIPI CHE GOVERNANO LA PROPOSTA PARTECIPATIVA

*Principio 1: Il premio di PROEFP deve essere sempre rivolto a valorizzare l'attività imprenditoriale in funzione della sostenibilità del business.*

La sostenibilità del business è derivazione di una capacità di costruzione di scenario economico, almeno di medio termine, e proiettare la costruzione del programma di PROEFP in tale scenario.

Pertanto i requisiti del premio devono essere:

- la semplicità dei meccanismi che determinano il valore del premio,
- l'accessibilità ai dati di monitoraggio del premio
- l'immediatezza dell'indicatore scelto rispetto alla prestazione finanziaria del gruppo.
- L'elargizione del premio può essere soggetta ad alcune condizionalità

Un accordo collettivo di gruppo è lo strumento migliore per determinare il funzionamento del premio e le condizioni al quale esso è elargito.

*Principio 2. La remunerazione del lavoro e la condivisione degli utili sono e devono restare dinamiche separate.*

Primo perché la remunerazione è necessaria, invece, la distribuzione degli utili è eventuale. L'avvicinamento dei dipendenti alla comprensione delle dinamiche finanziarie ha una componente motivazionale ma non remunerativa della prestazione del lavoro. Esso attiene al sentimento di giustizia sociale che deve pervadere il senso di appartenenza all'impresa di tutti i dipendenti e non al desiderio dei lavoratori di vedere remunerato correttamente il fattore lavoro.

Infine, l'obiettivo non è di sollecitare il risparmio da lavoro dipendente ma di distribuire ricchezza permettendo al contempo una crescita dell'impresa attraverso un incremento delle risorse proprie.

Questa proposta muove sul terreno della condivisione del rischio ed offre un obiettivo duplice: porre il programma di PROEFP fuori dalla contrattazione salariale e offre una cornice più strutturata ed accessibile alla rendita del capitale oggi troppo mal distribuita.

*Principio 3. Una ripartizione del premio a tutti i dipendenti dell'impresa o del gruppo su basi egualitarie.*

La distribuzione su basi egualitarie è diretta conseguenza della scelta di slegare la creazione del premio da qualsiasi riferimento alla prestazione lavorativa. Se si dissocia il premio dalla remunerazione del lavoro, si dissocia anche la quantificazione del premio dalla collocazione del dipendente nella pianta organica dell'impresa. Non troverebbe quindi giustificazione alcun criterio di progressività nell'assegnazione del premio in relazione alla posizione individuale del lavoratore tanto in proporzione alla remunerazione che alla mansione o alla professionalità espressa. L'effetto motivazionale e la coesione interna risulterà esaltato.

*Principio 4. Per dirottare le risorse finanziarie verso l'economia reale, e sottrarle alla speculazione finanziaria, è necessario remunerare il capitale di rischio e garantire il valore di impresa.*

Si criminalizza spesso la necessità di remunerare il capitale di rischio. In realtà, se si vogliono dirottare le risorse finanziarie verso l'economia reale, e sottrarle alla speculazione finanziaria, è necessario remunerare il capitale di rischio. La forza dell'investimento industriale deve fondare sui seguenti principi.

- il rendimento del capitale investito nell'industria non può rincorrere i margini garantiti dalla speculazione ma deve offrire una prospettiva di investimento più responsabile.
- E' necessario, comunque, che la remunerazione del capitale venga garantita attraverso lo sviluppo del business e che questo offra garanzie minime di rendimento. Un punto di riferimento può essere il rendimento dei titoli pubblici virtuosi. E' accettabile che le imprese si pongano l'obiettivo di avere un rendimento del capitale di rischio superiore agli investimenti più sicuri proposti dal mercato.
- E' importante inoltre non criminalizzare la ricerca di valore o renderla alternativa alla compensazione degli stakeholder. L'investimento nell'attività industriale deve garantire innanzitutto la conservazione del valore del capitale investito e possibilmente una crescita di valore in aggiunta alla remunerazione annuale del capitale investito. La finanza di impresa rimane una componente fondamentale del progetto industriale in strutture societarie complesse. Il problema è piuttosto legato alla governance di impresa che deve far sì che questi obiettivi siano costantemente legati all'andamento dell'attività industriale, tenuto conto della sua complessità.

Il programma di PROEFP deve interpretare questa complessità e la negoziazione di un accordo attuativo è funzionale alla formazione di valori comuni in tutti i soggetti coinvolti.

*Principio 5. Un regime fiscale privilegiato è condizione necessaria perché un programma di PROEFP abbia effetti di redistribuzione e di crescita.*

Il piano di partecipazione finanziaria è di distribuzione e di "crescita" perché non trascura la competitività ma, al contrario, aiuta l'impresa ad attrarre capitale, remunerarlo "il giusto" e favorire la redditività nel lungo termine.

Se così fosse, sarebbe palese il servizio che il piano offre al bene comune e quindi sarebbe il candidato ideale ad un regime fiscale di favore.

Attraverso il regime fiscale di favore si ottengono due risultati:

- si disincentiva l'utilizzo eccessivo della leva di debito. Gli interessi pagati al creditore sono registrati a costo e quindi sottratti all'imponibile fiscale determinato dagli utili. Ciò crea un favore per l'impresa all'utilizzo non solo del capitale di debito ma anche di strumenti finanziari di copertura del rischio finanziario.
- Si incentiva la formazione di capitale proprio autogenerato dal business.
- Si incentiva l'impresa a rafforzare la propria posizione finanziaria contando su se stessa rendendola meno esposta alle turbolenze del mercato.
- Si abbate il costo del piano di partecipazione finanziaria perché parte delle risorse utilizzate sarebbero comunque destinate ad uscire dall'impresa attraverso il pagamento delle imposte.
- Al ricorrere di alcune condizioni, il vantaggio fiscale può aumentare la capacità dell'impresa di autofinanziarsi in modo maggiore che in assenza del piano di partecipazione finanziaria e quindi aumentare la redditività del business.

Un piano di partecipazione agli utili prima delle imposte con un regime esentivo di imposizione fiscale avrebbe quindi il vantaggio di rendere la proposta allettante tanto per i lavoratori che per le imprese. Applicato su larga scala avrebbe inoltre il merito di favorire lo sviluppo dell'impresa, e quindi la crescita, nell'interesse di tutti.

Il regime fiscale prevede anche la non tassazione del reddito prodotto in capo ad ogni dipendente in virtù del premio sull'utile quando convertito in azioni, almeno fino al momento in cui il capitale accumulato non entri nella piena disposizione del dipendente.

*Principio 6. Le azioni conferite ai dipendenti non sono nella disponibilità del dipendente fino al momento del raggiungimento dell'età pensionabile.*

Le azioni conferite ai dipendenti scaturiscono da un programma la cui finalità è il rafforzamento competitivo dell'impresa attraverso un radicamento del coinvolgimento dei dipendenti alla vita di impresa. Le finalità redistributive non attengono alle dinamiche retributive del lavoro ma si tratta di trasferimento ai dipendenti di quote di reddito prodotte dall'impresa dopo aver pianamente remunerato il lavoro.

La disponibilità precoce delle azioni ai dipendenti, non consentirebbe né la conservazione di un azionariato stabile né la maturazione di un atteggiamento partecipativo nei dipendenti e nei dirigenti dell'impresa. Inoltre, i benefici economici redistributivi diventano significativi solo sul lungo termine.

*Principio 7. Il programma PROEFP deve essere funzionale alla creazione di una cultura della partecipazione.*

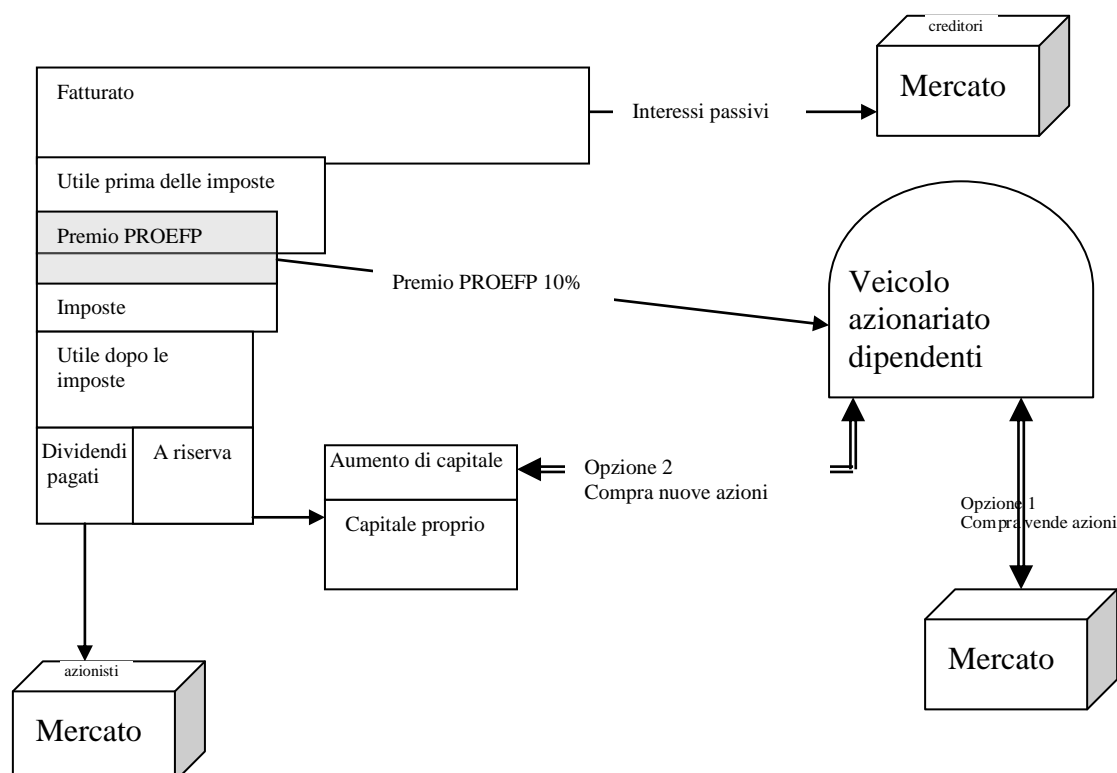
Si tratta di stabilire, per i dipendenti, la differenza tra “portatore di titoli azionari” e “co-proprietario”.

Una strategia volta a fare dei dipendenti un azionista stabile non può limitarsi alla gestione degli elementi finanziari del programma PROEFP. In assenza di vincoli, il piano di azionariato farebbe dei dipendenti portatori di azioni. In quanto tali, sono portati a vedere nella proprietà azionaria un'opportunità di realizzo immediato dei benefici dell'azionariato e chiedere la disponibilità delle azioni. L'obiettivo di PROEFP è di concepire l'azionariato come una forma di compartecipazione all'impresa e quindi indurre l'azionista-lavoratore ad interessarsi delle sorti dell'impresa ed interagire con il suo governo. Le misure del programma PROEFP sono mirate a fare dei dipendenti azionisti, non dei meri portatori di titoli azionari, ma dei co-proprietari dell'impresa. La diffusione di una cultura della partecipazione deve quindi combinare i vincoli alla disponibilità delle azioni con un'azione educativa alla partecipazione rivolta ai dipendenti.

## SIMULAZIONE DI FUNZIONAMENTO DEL PROGRAMMA PROEFP NEL SETTORE AUTO. I CASI RENAULT, FIAT, VOLKSWAGEN E PSA PEUGEOT.

Nella proposta qui avanzata, il Programma di PROEFP è la combinazione di a) un premio di partecipazione agli utili e b) un piano di azionariato sul tipo ESOP (figura 2).

**Figura 1: Visualizzazione grafica del Programma di PROEFP.**



*N.B. Nelle imprese non quotate, il soggetto “mercato” nell’acquisto-vendita di titoli azionari del veicolo dei dipendenti è sostituito da una riserva di azioni dell’impresa target collocata nel veicolo stesso o nell’impresa target. La commercializzazione dei titoli avviene esclusivamente per far fronte all’ingresso e alle uscite dei dipendenti nel veicolo finanziario e il prezzo dell’azione è valutato da un soggetto valutatore indipendente.*

Il modello di partecipazione applicato ai 4 produttori globali di auto funziona nel seguente modo.

I dati sono prelevati dai bilanci annuali relativi agli anni 2006-2010. Essi fanno riferimento al bilancio consolidato di gruppo e non al bilancio della holding. Questo perché nel bilancio di gruppo emerge la redditività dell’attività relativa alla missione

del gruppo in relazione agli di redditività dell'attività industriale e finanziaria del gruppo.

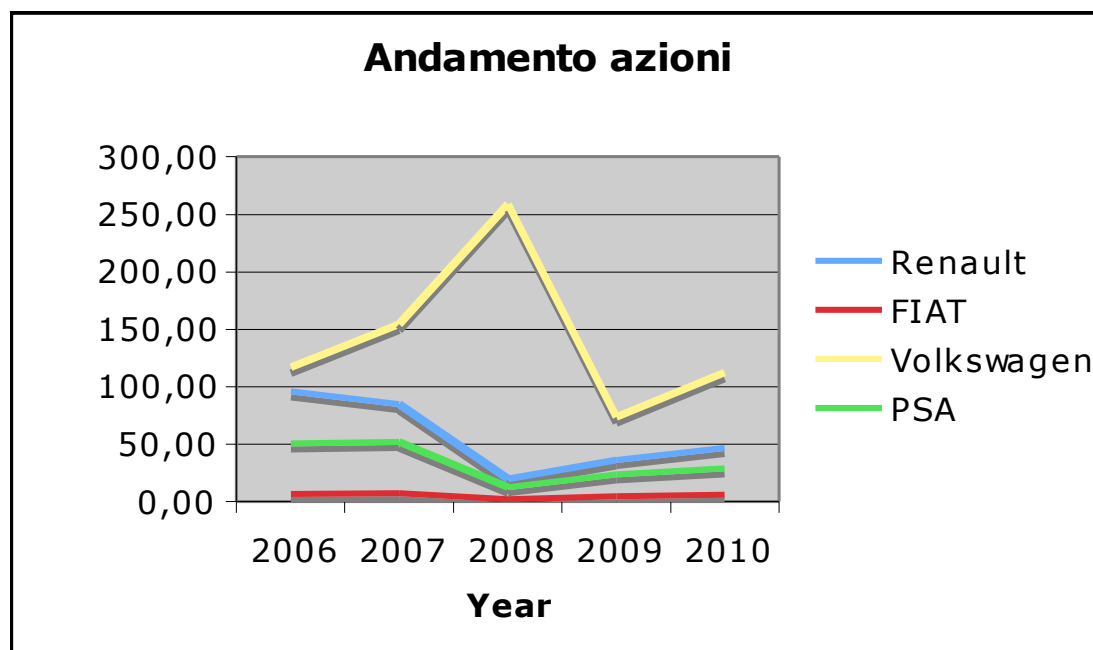
La simulazione tiene conto dell'andamento economico e finanziario del gruppo degli ultimi 5 anni. Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, il quinquennio appena scorso ingloba il periodo più difficile per l'industria dell'auto, dal dopoguerra ad oggi, dove alle difficoltà finanziarie legate alla carenza di credito e liquidità sul mercato si è unito il crollo della domanda e gli effetti perversi dell'altalena degli incentivi. La simulazione va letta tendendo presente che i trend di mercato mondiali sopra descritti e i processi di ristrutturazione, cominciati ben prima della crisi, consentono di delineare uno scenario più roseo di quello in cui è effettuata la simulazione. Se i gruppi saranno guidati in modo da perseguire una strategia illuminata di lungo termine è legittimo prefigurare un recupero di redditività del business (principio 1).

Tutti e 4 i gruppi hanno reagito alla crisi con una strategia volta a conservare nel perimetro societario la liquidità prodotta. I saldi di cash flow sono aumentati grazie ad una forte riduzione delle immobilizzazioni, contenimento del costo del lavoro e riduzione del debito bancario (Renault e Peugeot hanno beneficiato di un prestito dallo Stato francese di circa 3 miliardi di euro).

L'industria dell'auto, economia reale per eccellenza, ha dato prova di essere investimento sufficientemente sicuro. La fluttuazione del prezzo delle azioni (figura sotto) è stato determinato dalle turbolenze del mercato tanto nei picchi pre-crisi dove erano probabilmente sovrastimate, tanto nella depressione del biennio 2008-2009, per riposizionarsi immediatamente in un intervallo mediano che si riporterà progressivamente verso il reale valore dell'investimento, al netto di ulteriori ondate speculative che possono alterare i valori negli anni a venire. Ma questa ultima eventualità rientra tra gli eventi che una diffusione universale della proposta PROEFP vuole, appunto, evitare (applicazione responsabile del principio 4). La sfida è quindi di creare le condizioni perché nell'industria dell'auto si concentrino risorse finanziarie, sottratte alla speculazione finanziaria, ma in grado di alimentare un'industria avanzata in grado di produrre rendimenti e valore nel lungo periodo.



Figura 2: Andamento prezzo azioni dei 4 gruppi 2006-2010



La formula del premio proposto è la seguente

*PROEFP individuale annuale = utile consolidato pre-imposte x 0,10 / numero dei dipendenti*

Nella proposta qui avanzata, si propone che il premio PROEFP venga elargito al ricorrere della positività dell'utile pre-imposte, che determina peraltro la base del calcolo, e di una deliberata distribuzione di dividendi.

Riguardo alla deliberazione della distribuzione di dividendi, si prevede che il premio venga elargito alla sola condizione della distribuzione del dividendo senza individuare alcun parametro quantitativo ulteriore. Questo perché, nella logica di PROEFP, il piano di partecipazione agli utili ha l'obiettivo di *disincentivare* la distribuzione di utili quando non pienamente giustificata dall'andamento economico del gruppo. In presenza di una performance economica poco soddisfacente, una distribuzione "forzata" del dividendo su pressione degli azionisti farebbe scattare immediatamente l'elargizione del premio ai dipendenti. Il premio PROEFP funzionerebbe da disincentivo ad operazioni di questo tipo e favorisce, al contrario, la conservazione delle risorse destinate al dividendo in azienda.

La redditività finanziaria si è mantenuta positiva nei cinque anni ad eccezione del momento più critico della crisi finanziaria a cavallo tra il 2008 ed il 2009.

Se ipotizzassimo, come avviene nella nostra simulazione, che il premio PROEFP fosse soggetto alle condizioni di utile pre imposte positivo (Figura 2) e dividendo pagato, i lavoratori avrebbero beneficiato del premio ogni anno in Volkswagen e Fiat mentre i lavoratori di Renault e PSA avrebbero "saltato" il 2008 ed il 2009.

**Tabella 5: Elargizione del premio PROEFP nel quinquennio 2006-2010**

	2006	2007	2008	2009	2010
Renault	Si	Si	No (dividendo 0)	No (utile negativo)	Si
FIAT	Si	Si	si	si	Si
Volkswagen	Si	Si	si	si	Si
PSA	Si	Si	No (utile negativo)	No (utile negativo)	Si

Perché l'utile prima delle imposte?

Ragioniamo sul perché l'utile e poi del perché prima delle imposte.

La maggior parte dei premi di risultato attualmente attivati nel settore auto sono relativi al margine operativo della divisione auto. Nei 4 casi studiati, la gestione finanziaria contribuisce alla redditività del business per una percentuale quasi pari a quella della gestione finanziaria (vedi capitolo 1). Eppure, il capitale immobilizzato nella divisione auto è molto maggiore di quello della divisione finanziaria. Si crea, in tal modo, una pressione sul valore aggiunto del lavoro nella divisione industriale che muove non sempre in maniera coerente con la capacità dell'insieme delle operazioni del gruppo di fare utili e remunerare chi fornisce il capitale. Si arriva così alla contraddittoria situazione di una corsa alla moderazione salariale o di ulteriore flessibilità del lavoro (comune ai 4 produttori, vedi capitolo 2, gestione del conflitto), mentre il gruppo nel suo complesso produce utili e distribuisce dividendi. Nell'ultimo difficile quinquennio, solo due delle 4 holding non hanno distribuito dividendi negli anni 2008-2009 e comunque la posizione degli azionisti è stata tutelata attingendo anche alle riserve (FIAT e Peugeot). I gruppi non hanno mancato di remunerare generosamente tanto i creditori (nel quinquennio FIAT ha destinato 7,6 miliardi e la Volkswagen circa 9 miliardi di euro) che lo Stato.

Il "prima delle imposte" è condizione auspicabile del piano. La scelta dell'utile prima delle imposte ha un risvolto pratico. L'impresa può finanziare le proprie attività con capitale di debito o con capitale proprio. La leva finanziaria è attivata in base al rapporto di convenienza rispetto alle due fonti di approvvigionamento finanziario. Il capitale di debito è generalmente più costoso (e rischioso) dello stesso capitale di rischio. Però gli interessi passivi, riducendo l'utile, riducono l'imponibile fiscale e quindi determinano un risparmio sui pagamenti allo stato. Il che lo rende spesso più conveniente del capitale di rischio.

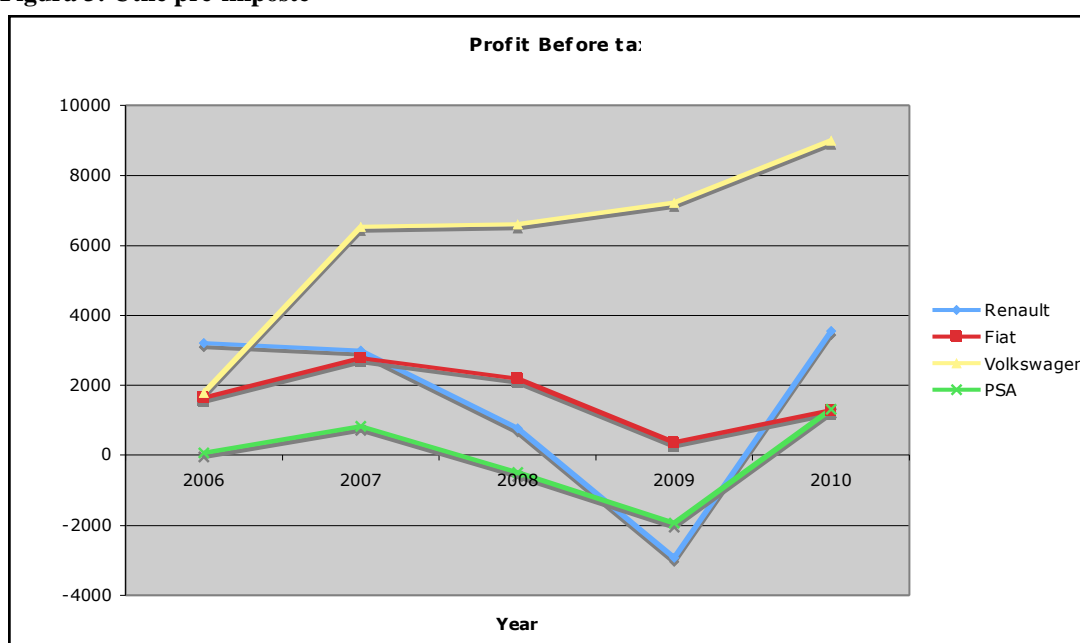
Al contrario, il montante di risorse destinabile agli azionisti (ovvero attinente alla quota di capitale proprio da remunerare ogni anno) può essere individuato solo dopo aver sottratto le imposte dall'utile finale. Il capitale proprio può quindi divenire più costoso proprio in virtù del gioco delle imposte. Destinare una parte dell'utile alla ricapitalizzazione (nel nostro caso attraverso un piano di azionariato dei dipendenti) potrebbe risultare poco conveniente per l'impresa se non fosse associato ad un regime fiscale privilegiato.

Al di là delle valutazioni economico contabili, qui è stata effettuata una scelta. Il regime fiscale di favore riguarda l'utile di impresa e non il reddito del lavoratore. A godere del beneficio fiscale è l'impresa che elargisce il premio nell'ambito di questo preciso programma di partecipazione finanziaria. Altri modelli, come quello francese concentrano l'attenzione sul vantaggio fiscale del lavoratore che accede al piano di risparmio che conduce all'azionariato. In questa proposta, l'obiettivo non è di sollecitare il risparmio da lavoro dipendente ma di distribuire ricchezza permettendo

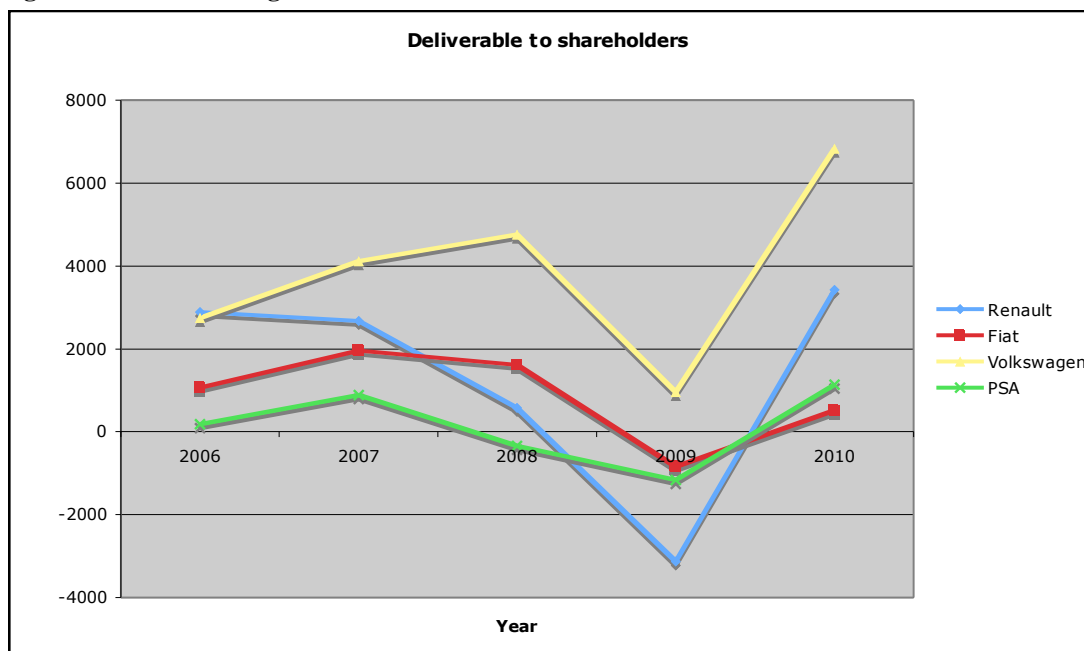
al contempo una crescita dell'impresa attraverso un incremento delle risorse proprie (applicazione principio 5). Il conferimento di azioni è anch'esso sottratto al pagamento di imposte sul reddito dei beneficiari almeno fino al momento in cui i titoli entrano nella disposizione del dipendente.

Nella simulazione, il premio è assoggettato anche alla distribuzione del dividendo (figura 3). Se la condizione della maturazione del premio fosse la distribuzione di dividendi i lavoratori della Renault non l'avrebbero percepito anche nell'anno 2008. Inoltre, nel 2010, il dividendo in Renault è stato distribuito solo nella misura dell'interessenza prodotta dall'alleanza Nissan, mentre nulla è stato distribuito dell'utile prodotto dalla sola gestione Renault. Per contro nel 2009, gli azionisti non hanno ricevuto nulla pur avendo una disponibilità distribuibile di poco più di €500 milioni.

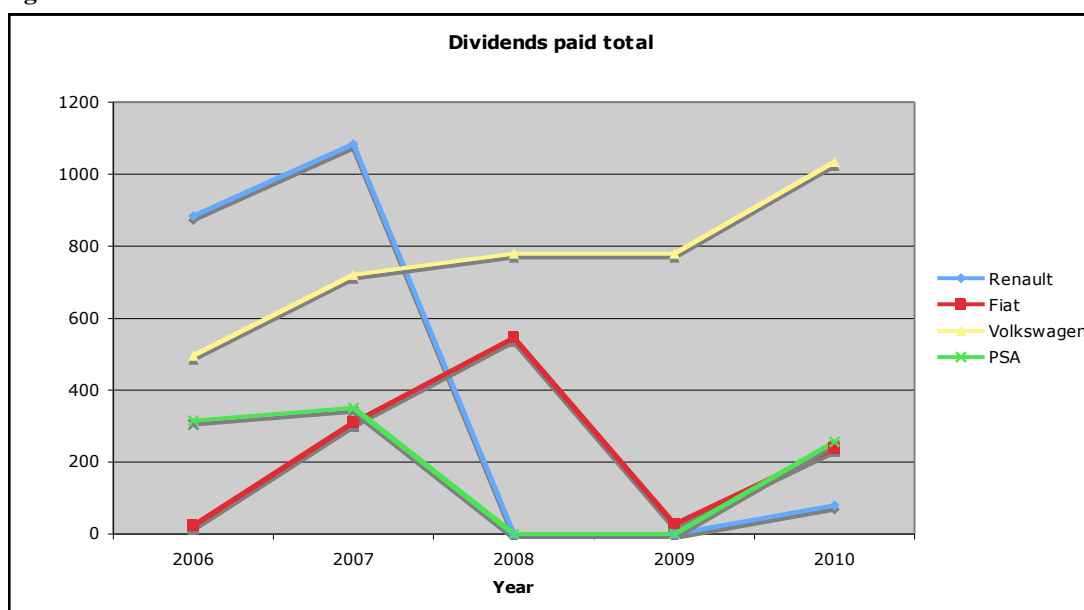
**Figura 3: Utile pre-imposte**



**Figura 4: Attribuibile agli azionisti**



**Figura 5: Dividendo totale distribuito**



Il premio individuale nei 4 casi di studio sarebbe così quantificato:

**Tabella 6: PROEFP in Renault**

	2006	2007	2008	2009	2010
Utile pre imposte (€ milioni)	3.215	2.989	761	-2.920	3.548
Dipendenti	130.179	130.179	129.068	121.422	122.615
PROEFP individuale (10%) (€)	2.470	2.296	0	0	2.894

**Tabella 7: PROEFP in Fiat**

	2006	2007	2008	2009	2010
Utile pre imposte (€ milioni)	1.641	2.773	2.187	359	1.282
Dipendenti	172.012	185.227	198.348	190.014	199.924
PROEFP individuale (10%) (€)	954	1.497	1.102	189	641

**Tabella 8: PROEFP in Volkswagen**

	2006	2007	2008	2009	2010
Utile pre imposte (€ milioni)	1.793	6.543	6.608	7.226	8.994
Dipendenti	329.305	324.875	369.928	368.500	399.381
PROEFP individuale (10%) (€)	544	2.014	1.786	1.961	2.252

**Tabella 9: PROEFP in PSA**

	2006	2007	2008	2009	2010
Utile pre imposte (€ milioni)	70	826	-500	-1.936	1.307
Dipendenti	211.750	207.850	201.700	186.220	198.210
PROEFP individuale (10%) (€)	33	397	0	0	659

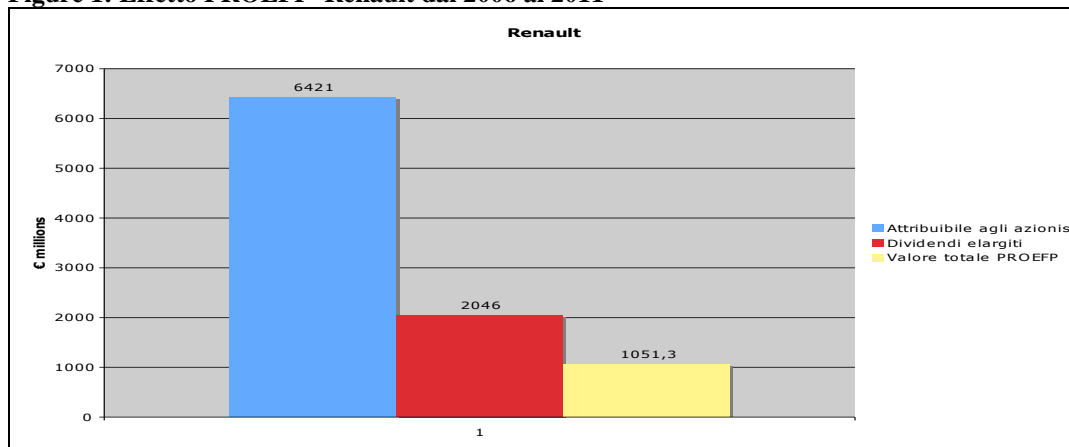
Rimane interessante vedere come il premio PROEFP agisce rispetto a quanto trasferito all'azionista.

Le figure seguenti mostrano quanto il premio PROEFP non solo sia una frazione di quanto destinabile agli azionisti ma rimanga una frazione di quanto effettivamente pagato agli azionisti (figure seguenti).

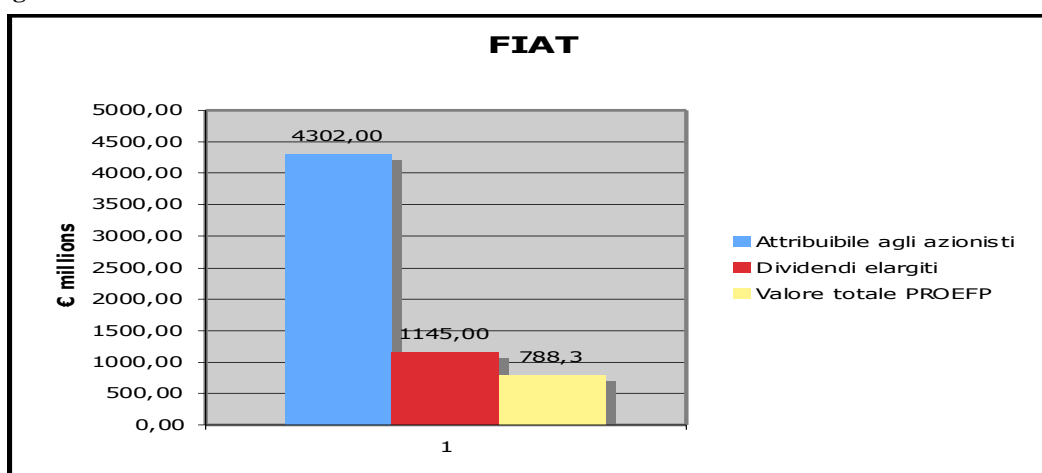
Sul quinquennio, il reddito totale prodotto da PROEFP per i lavoratori Volkswagen si approssima molto a quanto destinato agli azionisti. La differenza resta invece enorme in Peugeot dove i risultati incerti del gruppo non hanno impedito di destinare agli azionisti più di quanto prodotto in termini di utile, registrando anche il più basso abbassamento delle riserve.

Il premio PROEFP non ha quindi nulla di "eversivo". Anzi, il premio PROEFP fa partecipi i dipendenti dei benefici finanziari generati dal gruppo, non solo meno degli azionisti, ma anche molto meno di creditori (interessi passivi) e dello Stato (tasse pagate). Basti pensare che gli interessi passivi in Volkswagen hanno superato i €9 miliardi, €7,5 miliardi in FIAT e restano un multiplo del premio PROEFP anche nei due costruttori francesi.

**Figure 1: Effetto PROEFP Renault dal 2006 al 2011**



**Figure 2: Effetto PROEFP FIAT dal 2006 al 2011**



**Figure 3: Effetto PROEFP Volkswagen dal 2006 al 2011**

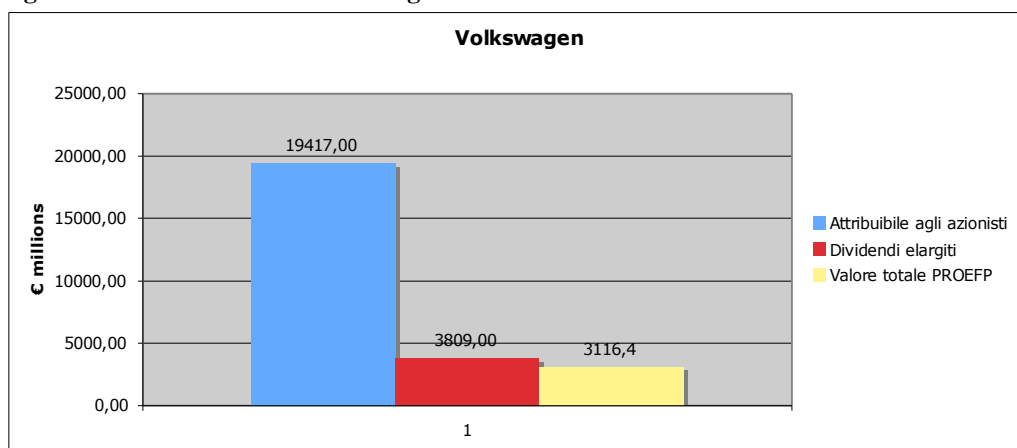
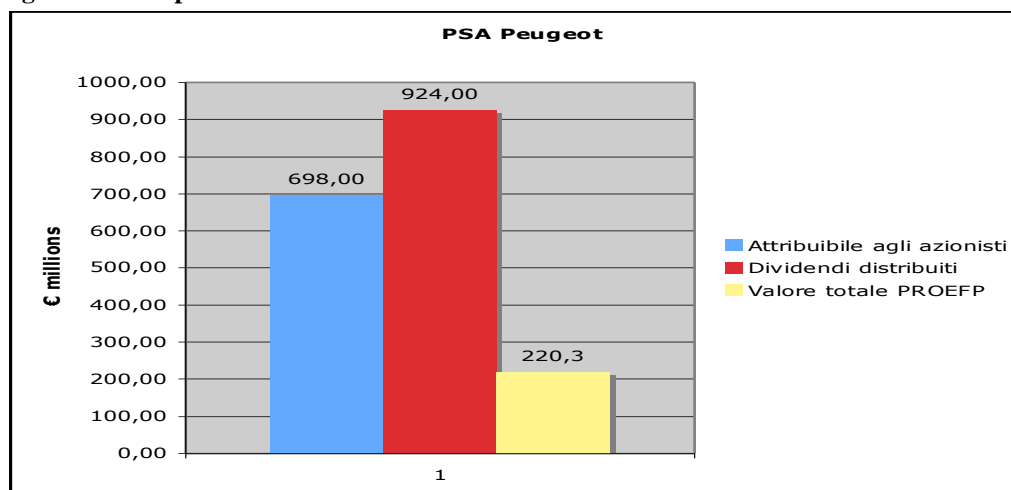


Figure 4: Effetto PROEFP PSA dal 2006 al 2011



Così concepito il premio PROEFP avrebbe consentito di destinare ai lavoratori dei 4 gruppi 5,17 miliardi di euro.

L'elargizione del premio PROEFP nei 4 gruppi è su basi ugualitarie tra tutti i dipendenti del gruppo (applicazione del principio 4).

La ripartizione del premio PROEFP su tutti i dipendenti è diretta conseguenza della determinazione della base di calcolo che è il risultato del gruppo nel suo complesso e sulla base del numero di dipendenti che ne traggono beneficio.

Trattandosi di operatori globali, rimane la difficoltà operativa di un premio PROEFP su scala internazionale. Le difficoltà diventano ostacoli spesso insormontabili se il premio è legato al rispetto dei regimi fiscali e destinato al conferimento di azioni ai dipendenti.

Le modalità fiscali saranno rinviate ad eventuali approfondimenti e comunque esse sono riconducibili alle modalità operative e non alla valutazione di merito dell'opportunità di un programma PROEFP.

Rispetto agli effetti del programma di PROEFP sull'azionariato di impresa, nei 4 casi studiati questa parte del premio PROEFP avrebbe così funzionato.

**Tabella 10: Funzionamento del piano di azionariato PROEFP 2006-2010 nei 4 gruppi**

<b>Renault</b>	2006	2007	2008	2009	2010
Numero azioni (ordinarie)	284.937.000	284.937.000	284.937.000	284.937.000	295.722.000
Azioni valore di mercato 31 gennaio (€)	96,00	85,00	20,00	36,00	47,00
Valore PROEFP (€ milioni)	322	299	0	0	355
Azioni acquistate al prezzo di mercato	3.352.927	3.520.953	0	0	7.557.043
<b>FIAT</b>					
Numero azioni (ordinarie)	1.092.247.485	1.092.247.485	1.092.247.485	1.092.247.485	1.092.247.485
Azioni valore di mercato 31 gennaio (€)	6,36	7,50	2,11	4,50	5,90
Valore PROEFP (€ milioni)	164	277	219	36	128
Azioni acquistate al prezzo di mercato	25.801.887	36.973.333	103.649.289	7.977.778	21.728.814
(le azioni privilegiate votano solo quando previsto dal regolamento)					
<b>Volkswagen</b>					
Numero azioni (ordinarie)	286.980.000	291.337.000	294.920.000	295.005.000	295.045.567
Azioni valore di mercato 31 gennaio (€)	117,10	154,33	259,10	73,75	112,35
Valore PROEFP (€ milioni)	179	654	661	723	899
Azioni acquistate al prezzo di mercato	1.531.170	4.239.616	2.550.367	9.797.966	8.005.340
<b>PSA</b>					
Numero azioni (ordinarie)	234.618.000	234.280.000	234.048.000	234.049.142	234.049.240
Azioni valore di mercato 31 gennaio (€)	50,50	52,20	12,45	23,75	28,78
Valore PROEFP (€ milioni)	7	83	0	0	131
Azioni acquistate al prezzo di mercato	7.214.286	631.961	0	0	220.199

Per semplicità, si ipotizza che il premio PROEFP elargito annualmente al 31 dicembre sia destinato all'acquisto di azioni al prezzo di mercato al primo gennaio dell'anno successivo. Ciò vale tanto se le azioni sono reperite sul mercato tanto se emesse al loro valore nominale e attribuite al veicolo (ovvero ai dipendenti) al prezzo di mercato.

In 5 anni, i dipendenti di tutti e 4 i gruppi sarebbero diventati investitori di rilievo del gruppo. Ai fini del calcolo si è considerato le sole azioni ordinarie, ovvero quelle che attribuiscono diritto di voto su tutte le decisioni di competenza dell'assemblea generale. FIAT e Volkswagen emettono azioni privilegiate che attribuiscono diritto di voto in circostanze determinate. In Peugeot, invece, gli investitori di lunga durata acquisiscono un doppio diritto di voto, privilegio destinato anche ai dipendenti che si prefigurano come azionisti di lunga durata.

Come si evince dai capitoli precedenti, rimane da evidenziare che i lavoratori di Renault e Peugeot sono già azionisti del gruppo. Ai fini della simulazione, si è deciso semplificando, di nascondere per il momento la circostanza. I risultati appaiono, comunque, significativi anche se affiancati ai modelli di azionariato esistenti cui PROEFP può essere complementare o alternativo.

Se applicato nei 5 peggiori anni dell'industria dell'auto, si ricava una capacità dei dipendenti di diventare, attraverso PROEFP, azionisti di minoranza ma con un peso



superiore al 3% del capitale azionario. Il che legittimerebbe ampiamente, già dopo 5 anni, una loro rappresentanza in seno agli organi societari (consiglio di amministrazione in Renault e FIAT, consiglio di sorveglianza in Peugeot e Volkswagen).

**Tabella 11: Impatto PROEFP sull'azionariato dei 4 gruppi dopo cinque anni (2006-2010)**

	Azioni totale 31/12/2010	Azioni detenute dai dipendenti al 2010 (dopo 5 anni di PROEFP)	Peso dei dipendenti se le azioni sono acquistate sul mercato	Peso dei dipendenti se le azioni sono emesse
Renault	295.722.000	14.430.922	4,8%	4,65%
FIAT	1.092.247.485	196.131.101	17,96%	15,22%
Volkswagen	295.045.567	26.124.460	8,85%	8,13%
PSA Peugeot	234.049.240	8.066.446	3,45%	3,33%

Confrontando la situazione con la tabella 2 del primo capitolo è possibile verificare che i dipendenti francesi diverrebbero secondi tra gli azionisti che esercitano il voto (dato che i voti di Nissan sono neutralizzati). Se sommato all'attuale piano di azionariato, la quota dei dipendenti arriverebbe sopra il 7%.

In Peugeot, si confermerebbero secondi azionisti avvicinandosi al 6% considerando l'attuale quota già detenuta dai dipendenti.

In FIAT, in soli 5 anni, i dipendenti avrebbero raggiunto la posizione di secondi azionisti con circa la metà delle azioni controllate da Exor. Ovviamente, lo scissione del gruppo e la fusione con Chrysler cambia completamente lo scenario. Non di meno la simulazione esprime le potenzialità di un programma di partecipazione finanziaria come quello PROEFP.

In Volkswagen, i dipendenti diverrebbero quarti azionisti, anche se la vicenda della fusione con Porche è destinata a cambiare lo scenario. Non dovrebbe cambiare invece il peso della proprietà pubblica che potrebbe avere esigenze di sviluppo del gruppo simili a quelle dei lavoratori e prospettarsi come alleato strategico per influenzare in modo decisivo le strategie del gruppo.

Fissando al 3% la soglia per attribuire il diritto a nominare un rappresentante dei lavoratori azionisti negli organi societari, in 5 anni tutti e 4 i gruppi avrebbero maturato il diritto.

Da questi dati si possono intuire gli effetti dell'applicazione di un programma di PROEFP nel lungo termine tanto per l'accumulo di *asset* a favore dei dipendenti, tanto per gli effetti del peso dell'azionariato dei dipendenti sulla governance di impresa.

Come spiegato nel capitolo 2, i dipendenti sono già rappresentati negli organi societari in Renault e Volkswagen. Le modalità di interazione tra il programma di PROEFP e la situazione all'interno della specifica impresa deve essere oggetto di intesa tra impresa e dipendenti. L'esperienza europea ci insegna che laddove già esiste un diritto dei dipendenti a partecipare agli organi societari, il rappresentante dei lavoratori azionisti può sostituire il rappresentante nominato per legge o aggiungersi ad esso. Nel caso della Volkswagen è da segnalare che un ulteriore rappresentante dei dipendenti sposterebbe la maggioranza assoluta dei voti nel consiglio di sorveglianza a favore dei dipendenti.

E' per questo motivo che nella proposta PROEFP la questione della nomina dei rappresentanti dei dipendenti-azionisti è rinviata all'accordo che istituisce PROEFP nell'impresa.

Un ultimo commento riguarda la disponibilità di azioni da destinare al piano PROEFP (opzione 1, nella figura 1, sopra).

Se l'impresa si impegnasse a emettere nuove azioni per finanziare il piano PROEFP, la somma pagata per il premio rientrerebbe nell'impresa sotto forma di capitale di rischio. Ciò consentirebbe all'impresa di rifinanziarsi. Ciò ha alcune conseguenze.

Sarebbe sicuramente positivo per il complesso societario contare su più risorse proprie. Ciò consentirebbe una maggiore flessibilità nell'utilizzo della leva finanziaria e maggiore agio nei flussi di cassa. Questi anni di crisi hanno dimostrato quanto sia importante per gli amministratori poter contare su una maggiore flessibilità nelle fonti di approvvigionamento sia per gli investimenti sia per superare tensioni di liquidità.

Ciò potrebbe, però, portare ad una reazione negativa dei proprietari attuali e del mercato. Un numero maggiore di azione significa ripartire i profitti per un numero maggiore di azioni creando prospettive negative in termini di rendimento e di valore dell'investimento (il valore delle azioni varia in funzione dei rendimenti attesi). Il regime fiscale di favore fornisce una risposta eventuale o parziale alla questione.

Questo è vero a meno che non si prospetti una maggiore redditività del gruppo nel suo complesso grazie alla piena applicazione del Programma di PROEFP.

Alla base della proposta di PROEFP vi è proprio una prospettiva di crescita che deriva da componenti motivazionali (maggiore adesione della forza lavoro agli obiettivi aziendali), gestionali (maggiori flessibilità nell'utilizzo della leva finanziaria e maggiori risorse per investimenti) e di governance (inserimento in pianta stabile di un'azionista stabile e organi societari arricchiti di nuove competenze e punti di vista).

E' legittimo aspettarsi che a fronte di un aumento di capitale, il programma di PROEFP possa tradursi in una aumentata capacità competitiva del business.