

— | META MANAGEMENT | —

# Opportunità o minaccia?

di ALBERTO FELICE DE TONI



Siamo arrivati alla settima e ultima puntata dell'approfondimento dedicato in questa rubrica all'importata tema della gestione duale tedesca. Il dibattito e il confronto storico in Germania ci consegnano una domanda di fondo: la cogestione per le imprese e per le organizzazioni in generale è una minaccia o una opportunità? Da come è si è evoluto il confronto nel contesto industriale tedesco la risposta sembra scontata: una minaccia secondo i datori di lavoro, un'opportunità secondo i rappresentanti dei lavoratori. Ma ci sono anche opinioni diverse. In Italia, ad esempio, la *governance* duale - anche se non obbligatoria - è stata adottata da alcuni istituti di credito come Mediobanca, Intesa Sanpaolo e alcune Banche Popolari.

Per discutere su quali siano gli effetti della *Mitbestimmung* sulle attività delle imprese e sull'economia in generale, esporremo qui molto sinteticamente i risultati di una interessante ricerca pubblicata nel 2006 nel *Journal of Financial Economics* intitolata "Il buon governo delle società include la rappresentanza dei dipendenti? Evidenze dai board tedeschi", che è stata condotta da Larry Fauver & Michael E. Fuerst sulle aziende tedesche quotate in Borsa.

La ricerca indica che le aziende cogestite non solo non soffrono a causa della gestione congiunta e del potere duale, ma che anzi guadagnano in

**COGESTIONE** - LE CONCLUSIONI DELL'APPROFONDIRITA ANALISI SUL MODELLO DUALE TEDESCO. BENE LA RAPPRESENTANZA DI LAVORATORI NEI BOARD (IL SUCCESSO NASCE DALLE ALLEANZE), A PATTO CHE NON SIA INDICATA DAI SINDACATI



Un simbolo di Berlino: la Porta di Brandeburgo

competitività rispetto a quelle governate secondo il modello tradizionale proprietario e gerarchico. Inoltre, si dimostra che maggiore è la necessità di coordinamento all'interno dell'impresa, maggiore è il potenziale miglioramento dell'efficacia della *governance* grazie alla presenza dei rappresentanti dei lavoratori. La condizione del successo è però che non siano (solo) i sindacati a decidere chi siederà nel board aziendali, ma i lavoratori stessi.

"La rappresentanza dei lavoratori nel board delle imprese apporta competenze molto preziose nel processo decisionale delle aziende e fornisce un potente strumento per monitorare le decisioni degli azionisti e il comportamento del *management*. Inoltre maggiore è il bisogno di coordinamento aziendale, maggiore è anche l'efficacia della rappresentanza del lavoro. Però questi vantaggi non si verificano quando la rappresentanza è

nominata dai sindacati (e non eletta dai lavoratori)".

## GIUDIZIO POSITIVO

Questo studio indica che la cogestione certamente non danneggia le aziende e l'economia. Come sostiene il giornalista economico, Enrico Grazzini: "In Germania, nei Paesi scandinavi e del nord Europa si è affermato un modello di condivisione per la gestione strategica delle imprese grazie al quale i lavoratori e i sindacati da una parte collaborano per lo sviluppo dell'impresa e dall'altra esercitano però una forma effettiva di controllo e di contro-potere verso gli azionisti e i *top manager*. I lavoratori e i sindacati hanno un potere limitato e minoritario rispetto a quello della proprietà: tuttavia possono affermare un vero controllo dal basso in termini di informazione e di consultazione; e il loro diritto di veto - per esempio nel caso importantissimo delle localiz-

zazioni all'estero, delle chiusure di impianti, delle fusioni e delle acquisizioni aziendali - è sostanziale e non puramente nominale. La cogestione non comporta però la fine dei conflitti e la subordinazione sindacale, anzi: il conflitto sindacale è regolamentato, è un diritto riconosciuto e ampiamente esercitato".

Il nostro parere è che questa forma di democrazia economica non abbia danneggiato le imprese, abbia favorito il loro rapporto con le organizzazioni sindacali, le abbia accreditate presso l'opinione pubblica e ne abbia favorito in ultima analisi sviluppo e immagine.

Ma esiste in realtà un vantaggio ancora più profondo sul lungo periodo: l'aumento del macro-potere della componente lavoro crea le condizioni per arrivare a una cooperazione con la componente capitale. Infatti la riduzione dell'asimmetria di macro-potere dei lavoratori (ovvero l'aumento di equilibrio tra macro-poteri) diminuisce il loro rischio di avviarsi in percorsi di cooperazione con i datori di lavoro. Solo l'aumento del macro-potere consente ai lavoratori di accettare il rischio di entrare nel proficuo gioco della cooperazione. Il macro-potere è l'ingrediente alla base della cooperazione tra dipendenti e datori di lavoro, quella cooperazione che è alla base dei successi delle imprese. Il successo nasce dalle alleanze.

detoni@uniud.it