

La Partecipazione come via maestra per uscire dalla crisi.

Il tema della partecipazione dei lavoratori ai destini dell'impresa, oggetto di una scandita previsione costituzionale (l'art. 46 recita: «Ai fini dell'elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende»), peraltro lungamente inapplicata e trascurata al pari di altre in materia di rapporti economici - si pensi solo all'art. 39 ! - , è stato oggetto di una intensa attività di elaborazione culturale e programmatica soprattutto negli Anni Novanta nonché oggetto di alcune fertili sperimentazioni sul campo, condensate, sul piano della c.d. *partecipazione organizzativa*, nel caso del Gruppo *Zanussi* (1990-2002) e, sul piano della c.d. *partecipazione finanziaria*, nel caso del Gruppo *Alitalia* (1996-1999). All'esaurimento di quelle due esperienze "campione" è poi seguita una fase di stallo sia sul terreno dei concreti laboratori d'innovazione nelle relazioni industriali in attesa di una riforma organica degli assetti contrattuali attesa sin dal 1998 a valle dell'invecchiamento del modello disegnato dal *Protocollo Giugni* del luglio 1993, sia sul terreno del confronto scientifico e dottrinale, sia sul terreno delle *policy* (gli ultimi riferimenti istituzionali risalgono al *Libro Bianco* di Marco Biagi del 2001 e a una norma sperimentale, rimasta inapplicata, della Legge Finanziaria del 2004).

Perché allora, nel bel mezzo della "grande crisi" finanziaria scatenatasi in Occidente nell'estate del 2008 e divenuta ben presto produttiva per la caduta della domanda globale indotta dall'afflosciamento delle bolle speculative legate a mutui e derivati, ha fatto irruzione nel dibattito politico italiano la partecipazione, improvvisamente restituita al ruolo di strumento decisivo per l'uscita dalla fase recessiva e per la ricostruzione virtuosa del sistema competitivo italiano, trovando peraltro sul piano dottrinale sponda autorevolissima nell'enciclica sociale di Papa Benedetto XVI, la *Caritas in veritate*?

Alcune ragioni hanno portata congiunturale. Per esempio, ha certo pesato - in occasione del tentativo del Gruppo *Fiat* di acquisire la *Chrysler* e la *Opel* - il fatto che sia apparso come un elemento di debolezza nel quadro delle relazioni economiche internazionali e del loro intrecciarsi con i contesti politico-istituzionali di riferimento, insomma come una sorta di "claudicanza", l'assenza nel sistema italiano di quella partecipazione strutturale che vedeva invece protagonisti i sindacati tedeschi attraverso il presidio nei *Consigli di Sorveglianza* per effetto della tradizionale *Mitbestimmung* e quelli statunitensi attraverso la partecipazione azionaria diretta per effetto dell'utilizzo dinamico dei loro consolidati *Fondi Pensione*.

Altre invece hanno indubitabilmente portata strutturale. Nell'approccio italiano alla "grande crisi" è apparso subito evidente come la "coesione sociale" rappresenti un vettore potente per sospingere il sistema produttivo del Paese oltre la tempesta e, soprattutto, per conferire uno stabile assetto "virtuoso" ai modelli organizzativi delle imprese e alle loro relazioni di lavoro, finalmente trasformate da impaccio a *booster* competitivo.

La stessa scelta governativa di dilatare quasi a dismisura l'agibilità degli interventi della *Cassa Integrazione Guadagni* per mantenere attivo, seppur quiescente, il rapporto professionale dei lavoratori con le loro aziende in attesa della ripresa dopo la fase regressiva dei volumi produttivi ha generato il radicarsi di una dispiegata e autentica "prospettiva comunitaria", una sorta di migrazione culturale, e quasi antropologica, da un "vissuto" dell'azienda come *Gesellschaft* a *Gemeinschaft*, per dirla con la suggestiva terminologia del Toennies. E forme di partecipazione si affacciano all'orizzonte come l'unica possibilità di trasformare l'alleanza sperimentata durante l'alluvionale irrompere della crisi in un *foedus* compiuto e permanente.

La "grande crisi" ha inoltre sottolineato la modernità prospettica e la "consistenza" di un modello d'impresa condensato intorno alle tradizionali competenze distintive che marchiano i prodotti italiani nei settori tipici (la moda, l'arredamento, l'alimentare, la meccanica fine, l'*automotive*, l'eldom, la cantieristica, ecc.), purché si realizzi un riposizionamento competitivo nei segmenti a più alta densità di innovazione e qualità dei mercati internazionali. Tale riposizionamento esige la scandita valorizzazione di sistemi integrati di intelligenza-esperienza-competenza e dunque della risorsa umana come motore primo dello sviluppo d'impresa: ciò che è possibile pienamente solo in contesti organizzativi a esplicita vocazione cooperativa, in una dimensione in cui la comunità sia di valori e non solo d'interessi, e dunque il lavoratore sia più simile al "socio di lavoro" che non al "prestatore d'opere".

In uno scenario cosiffatto, non è stata accidentale l'accelerazione conferita dalle parti sociali alla riforma degli assetti contrattuali, cui è stata messa finalmente mano con il *Protocollo del 22 gennaio 2009* e cui si è sottratta la sola Cgil, dopo ben sedici anni dal *Protocollo Giugni*.

La riforma è stata estesa anche al settore pubblico, nel quale è intervenuta con un'intensità sconosciuta al pigro consociativismo italiano un'azione governativa poderosa di modernizzazione e di adeguamento ai migliori *standard* internazionali. A grazie a tale azione si è finalmente ricomposta e saldata la micidiale paraclasi che, progressivamente separando e contrapponendo in termini di condotte organizzative e di parametri di produttività il mondo privato esposto alla lacerante concorrenza internazionale e il mondo pubblico segregato e protetto dalla sua autoreferenzialità, stava correndo il rischio di terremotare irrimediabilmente tutto il sistema del lavoro dipendente nel nostro Paese. Ora, si va profilando per davvero un arretramento del contratto nazionale a mera garanzia dei livelli minimi di trattamento economico e normativo, così da lasciare libero spazio alla contrattazione che un tempo si sarebbe detta "articolata", aziendale innanzitutto, e poi distrettuale e perfino territoriale, così da modulare sulla specificità propulsiva delle singole realtà competitive sia la quantità e la qualità dei meccanismi di remunerazione, sia le dinamiche dell'organizzazione del lavoro a cominciare dagli orari e dalle loro flessibilità. In verità, il processo di traslazione del "centro" della contrattazione dal livello nazionale (con la relativa "sindrome di Palazzo Vidoni", vale a dire la prevalenza delle misoniste burocrazie confederali sulla creatività dei veri "luoghi del fare") al livello aziendale ha trovato nel Protocollo del 22 gennaio un'applicazione ancora assai timida, quasi germinale, vuoi per la renitenza degli industriali vuoi per il timore di ratificare un'irrecuperabile "secessione" della Cgil dalla tradizione confederale: ma si tratta in ogni caso di una cesura decisiva rispetto alle prassi centraliste e conflittual-consociative del dopoguerra italiano, e va protetta e promossa contro ogni tentazione regressiva.

In questa direzione, è pacifico che vi sia una relazione, se non addirittura una proporzione, tra il decentramento contrattuale - con le sue inferenze in termini di estensione dei meccanismi di *gain sharing* - e la diffusione/intensificazione di *machinery* partecipative. Appare dunque commendevole il sostegno offerto dal Governo, attraverso interventi selettivi di incentivazione fiscale delle retribuzioni di risultato e delle prestazioni in regime di straordinario, a modelli aziendali di *compensation policy* funzionali a garantire e promuovere la “complicità” tra capitale e lavoro nella gestione delle lancinanti sfide competitive dell’economia globalizzata.

Un altro elemento che ha favorito, questa volta sul piano politico, il ritorno della partecipazione, rendendo attuale l’ipotesi di dare sessant’anni dopo la Costituzione repubblicana adempimento al suo art. 46, è stata l’evoluzione in chiave bipolare e bipartitica del quadro istituzionale italiano. La nascita del *Popolo della Libertà* ha infatti per la prima volta fatto convergere e confluire nel medesimo contenitore organizzativo tre culture e tradizioni politiche “a trazione partecipativa”, quella della destra sociale, quella del personalismo cattolico e quella del socialismo riformista, che hanno tratto da questo “mischiamento”, da questa contaminazione reciproca, lo slancio per l’elaborazione di nuove sintesi programmatiche e di nuovi *driver* progettuali, tutti a schietto orientamento popolare e nazionale, così da consentire - sulla base di un’identità nitida - l’edificazione di riforme intense e audaci in cui utilizzare la tradizione come vettore della modernizzazione.

Insomma, la partecipazione è divenuto il *tòpos* simbolico della grande trasformazione italiana: quella che segna, ineludibilmente, la fine del Novecento, e si misura con l’abbandono dell’antagonismo come unico territorio praticabile dalle relazioni di lavoro e con la caducazione della lotta di classe dal paradigma dell’interpretazione sociale.

Un sostegno legislativo alla partecipazione.

In avvio della sedicesima legislatura, sono stati presentati in Senato, che ne ha subito iniziato la discussione in Commissione Lavoro, due disegni di legge sul tema della partecipazione dei lavoratori, uno espressione della maggioranza di centrodestra (primo firmatario Maurizio Castro, un *manager* internazionale già protagonista diretto del modello partecipativo nella Zanussi degli Anni Novanta e già Presidente della Fondazione *Nuova Italia*), e uno espressione della minoranza di centrosinistra (primo firmatario Tiziano Treu, già ministro del lavoro, giuslavorista cattolico con grande esperienza comparatistica che un tempo si sarebbe detto “organico” alla Cisl). Nella discussione parlamentare sono poi confluite altre due proposte legislative, dedicate entrambe alla partecipazione finanziaria (l’una di fonte Pdl, con prima firmataria Cinzia Bonfrisco, docente di organizzazione del lavoro di tradizione socialista; e l’altra di fonte Pd, con primo firmatario Benedetto Adragna, dirigente sindacale Cisl), determinando l’affiancamento *ratione materiae* alla *Commissione Lavoro della Commissione Finanze*.

I due d.d.l. sono costruiti in modo assai diverso. Il d.d.l. Castro parte dal presupposto che la scelta di una delle forme possibili di partecipazione (da quella strategica a quella organizzativa, da quella finanziaria a quella istituzionale) debba essere affidata alla libera esplicitazione dell'autonomia delle parti sociali di un'azienda, le quali, una volta che abbiano adottato uno "statuto di partecipazione" certificato, possano direttamente regolare attraverso la contrattazione a livello di sito tutte le materie che la legge affida al solo livello nazionale: e configura perciò una sorta di "incentivo normativo" alla partecipazione. Il d.d.l. Treu, invece, prevede, in relazione alla dimensione aziendale, meccanismi obbligatori di informazione e di consultazione dei lavoratori e delle loro rappresentanze e associazioni, delineando per via legislativa e secondo le traiettorie indicate dalle direttive europee un significativo rafforzamento di quelle che negli Anni Settanta erano state le "parti prime" dei contratti nazionali di categoria; e regola poi con un'apparecchiatura normativa *ad hoc* l'accesso dei lavoratori alla proprietà del capitale azionario delle società (in forma non dissimile da quanto previsto anche nei d.d.l. Bonfrisco e Adragna). Tuttavia, a fronte della dichiarata disponibilità dei presentatori di addivenire a una confluenza dei loro testi, prodromica a un'approvazione *bipartisan* di una legislazione di sostegno della partecipazione (non dissimilmente da quanto già accaduto nella legislatura con il cammino parlamentare della riforma della P.a.), è stato dato incarico al relatore, designato dalla *Commissione Lavoro* con un atto di particolare "garbo istituzionale" fra i parlamentari della minoranza, Pietro Ichino, giuslavorista milanese di ascendenza Cgil ma approdato più recentemente a posizioni *lib-lab*, di predisporre una bozza unificata che recepisce le istanze fondamentali delle proposte di Castro e Treu.

Nella bozza, si ribadiscono sia il principio della volontarietà nella scelta del modello partecipativo sia l'individuazione di un *menu* assai ampio al cui interno la contrattazione aziendale può individuare la formula più adatta alle esigenze competitive, al contesto organizzativo, alle tradizioni culturali, ecc., dell'impresa: si possono scegliere, anche combinandole fra loro, nove diverse forme partecipative, dall'attivazione di procedure rafforzate di informazione e consultazione all'ingresso dei rappresentanti delle maestranze negli organi di sorveglianza, all'istituzione di organismi congiunti con competenze e poteri in materie quali la salute e la sicurezza, le pari opportunità, la formazione professionale, la responsabilità sociale, ecc., alla distribuzione degli utili aziendali, all'ingresso dei lavoratori nel capitale sociale (e nel consiglio di amministrazione). La bozza prevede anche i meccanismi attraverso i quali sia possibile riconoscere validità *erga omnes* ai contratti istitutivi della partecipazione. Essa regola poi: per le società che abbiano adottato il modello di *governance* duale (organo di indirizzo e controllo distinto dall'organo di gestione) e che superino una certa soglia dimensionale, la presenza obbligatoria nel Consiglio di Sorveglianza di rappresentanti dei lavoratori; la partecipazione azionaria dei dipendenti, promuovendone l'accesso con sconti fiscali; e la facoltà di derogare dalle disposizioni del contratto nazionale di categoria in materia di organizzazione della produzione e di orario di lavoro per le aziende che applichino contratti di partecipazione. In sede di discussione nelle Commissioni riunite Lavoro e Finanze, i principi recepiti nella bozza hanno ricevuto l'*endorsement* del Governo.

Intorno ai contenuti della bozza unificata Castro-Treu, si è registrato un atteggiamento di grande favore e di sollecitazione a una rapida conclusione dell'*iter* legislativo da parte delle organizzazioni sindacali tradizionalmente favorevoli a un modello collaborativo di relazioni industriali, la Cisl, l'Ugl e la Uil; e un atteggiamento di ostilità da parte della Cgil, lungo la linea che dal 1984 in avanti ha visto spesso questa confederazione attardata su posizioni conservatrici figliate da una lettura ancora novecentesca dei mutamenti della società italiana e del contesto internazionale. Da parte datoriale, si sono registrate alcune aperture interessanti, per esempio dal settore artigiano, ma assorbite da una dominante posizione di diffidenza e di renitenza da parte soprattutto di Confindustria. Questa linea di scetticismo e anzi di non-cooperazione scelta dagli industriali è invero assai deludente: e pone il tema di rendere pieno ed effettivo, a muovere dalla consapevolezza culturale che lo deve animare, il superamento delle ideologie liberiste della globalizzazione uscite sconfitte dall'impatto con la "grande crisi" e l'approdo attivo a un modello di "economia sociale di mercato".

Il Governo, attraverso suoi autorevoli esponenti, ha dichiarato con vigore la natura strategica della svolta a favore della partecipazione, inquadrandola congruamente nella necessità essenziale di modernizzare il sistema economico italiano attraverso la valorizzazione del contributo propulsivo, in termini di innovazione e di qualità, offerto da risorse umane più integrate nelle organizzazioni aziendali, più coinvolte nei loro risultati, più flessibili nella gestione, più responsabili e orientate allo sviluppo nel lungo termine, più aperte internazionalmente.

Taluno ha voluto sottolineare la particolare efficacia, in questa fase congiunturale, della partecipazione agli utili come veicolo del rilancio delle imprese italiane: opinione certamente condivisibile, purché non si dimentichi che la partecipazione, laddove si riducesse a uno dei suoi strumenti tecnici di applicazione, smarrirebbe la sua autentica valenza modernizzatrice, che si dispiega e invera nella sua dimensione culturale come premessa del cambiamento radicale di tutti gli approcci di gestione organizzativa. In questa direzione, va rimarcata, nell'ambito di una ribadita *high road strategy*, la scelta a favore di una "via italiana" alla partecipazione, fondata sulla libertà di scelta e sulla pluralità dei modelli, e dunque superando sia la rigidità dei meccanismi istituzionali che ingolfa l'esperienza germanica e quella baltica, sia l'auto-perimetrazione al versante finanziario che affligge l'esperienza anglosassone.

Il compromesso contrattuale sulla partecipazione e la via della sperimentazione.

In parallelo all'emanazione di norme generali di sostegno alla partecipazione a opera del Parlamento, e in qualche misura "approfittando" della pressione implicita esercitata sulle associazioni sindacali e datoriali dal suo progredire nelle competenti Commissioni del Senato, nel frattempo pervenute a un passo dall'emissione conclusiva dei relativi pareri, il Governo si è fatto opportunamente promotore dell'attivazione d'un percorso contrattuale, funzionale all'emissione di un "avviso comune" fra le parti sociali.

Tra i due percorsi non solo non vi è stata nessuna contraddizione o sovrapposizione, ma si è versato anzi in un caso, piuttosto raro nel nostro Paese, di integrazione positiva fra legge e contratto, tra autonomia delle parti e responsabilità del legislatore: un altro segno, che attesta l'arrivo d'una stagione nuova, affascinante e promettente.

Infatti, quale esito di un confronto del quale sarebbe ipocrita celare le difficoltà e le asperità, si è pervenuti alla sottoscrizione, il 9 dicembre 2009, di una delicata intesa, in cui per la prima volta nella storia delle relazioni industriali in Italia ben trentadue organizzazioni di rappresentanza del lavoro (fra le quali ancora una volta la Cgil non ha voluto comparire) sono confluite in una comune valutazione positiva dell'economia della partecipazione come sintesi appropriata di solidarietà e di efficienza. Sulla base di questa "piattaforma", il cui valore non può essere trascurato, le parti hanno assunto l'impegno di accompagnare la sperimentazione delle pratiche partecipative in atto, anche con la definizione da parte del Governo di un "codice della partecipazione", per un periodo di un anno, nel corso del quale maturare ulteriormente una posizione autonoma e condivisa in materia. In questa direzione, è stata chiesta una sorta di "moratoria", un'astensione cioè da interventi normativi da parte del Governo stesso e del Parlamento.

Si è in altri termini aperto un grande cantiere italiano della partecipazione, esplicitamente funzionale alla definizione, alla certificazione, alla diffusione e alla replica delle sue *best practices*. I primi segnali sono invero assai incoraggianti. Basti citare l'annuncio, dato dal sindaco di Roma, Gianni Alemanno, e al quale dedicheremo fra breve una conclusiva considerazione programmatica, di voler applicare, nelle sue municipalizzate, il modello "duale", con il Consiglio di Sorveglianza aperto alla partecipazione sia dei rappresentanti dei lavoratori sia di quelli dei consumatori, all'interno di un complessivo progetto di riscrittura del modello delle relazioni industriali delle aziende pubbliche di servizio.

In effetti, la redazione di un'agenda della sperimentazione diventa in questa fase oltremodo utile. Indichiamo alcune aree possibili di innovazione. Innanzitutto, vanno intensificate le esperienze della "bilateralità", che la "grande crisi" ha rilanciato con forza, quasi a delineare un modello "neo-corporativo", su temi come la gestione degli ammortizzatori sociali, dell'addestramento e della formazione professionale, dell'*outplacement* e persino dell'accesso al credito. Un tema suggestivo è per esempio quello dei fondi pensione (tipica forma di "partecipazione indiretta", utilissima alla crescita dei tassi di consapevolezza culturale del sistema), nella forma - quasi un *tertium genus* accanto ai fondi chiusi previsti dai contratti nazionali di categoria e ai fondi aperti d'iniziativa individuale - dei "fondi aperti a matrice contrattuale aziendale", attivati dalla contrattazione di secondo livello, confezionati a misura delle specifiche mappature socio-organizzative vigenti nei singoli contesti competitivi e magari abilitati a investimenti mirati alla promozione strategica dei contesti economico-comunitari di riferimento. E un altro è quello della gestione congiunta dei casi di crisi aziendali nei territori in una sorta di "nuova concertazione federale", con la previsione strutturata del monitoraggio preventivo delle aree critiche, della riallocazione professionale con il ricorso a strumenti di riqualificazione e riconversione dei profili e delle competenze, della reindustrializzazione accompagnata da interventi di supporto finanziario e manageriale.

Vanno poi favorite le esperienze di “espansione” dei tradizionali contenuti della contrattazione di secondo livello, che - superando il sinallagma classico tra prestazione e mercede - affrontino (si pensi alla scia del caso *Luxottica*) temi come i fondi sanitari integrativi, o l’accesso a condizioni privilegiate di beni e servizi per i dipendenti, o la promozione del cosiddetto “ascensore sociale” per i loro figli attraverso percorsi di supporto all’istruzione e alla formazione dei talenti, o la disponibilità di “scaffali formativi” propedeutici al compimento degli itinerari cognitivi dei collaboratori in chiave sia personale sia professionale, o l’agibilità di servizi a vocazione mista di efficienza e solidarietà (dai classici asili allo *snowy day care children* e agli orari autogestiti).

E un’attenzione specialissima va rivolta ai casi di distribuzione degli utili, recentemente riproposta nel contratto di *Cai*, ma in realtà “comoda” ed efficiente soprattutto nelle piccole e medie aziende.

È una forma di partecipazione tecnicamente semplicissima, adatta anche a un modesto esercizio commerciale: s’individua infatti la percentuale di utile da accantonare per il mantenimento e lo sviluppo dell’impresa (il rinnovo degli arredi, il rifacimento delle vetrine, la promozione pubblicitaria, ecc.) e lo si accantona, distribuendo il resto fra i collaboratori. La rimodulazione del modello francese (si pensi, non a caso, alla *branch* italiana di *Auchan*) potrebbe essere guidata nel settore della distribuzione da un accordo-quadro da stipulare nell’ambito del prossimo rinnovo contrattuale della categoria a livello nazionale. Così come vanno monitorati e accompagnati i casi di apertura del capitale azionario ai dipendenti nelle situazioni, molto frequenti nel nostro Paese, di aziende di taglia media e a forte vocazione internazionale, che fondano il loro successo nel presidio di nicchie ad alta innovazione di prodotto e per le quali dunque la fidelizzazione dei collaboratori qualificati è strumento strategico di continuità: aumenti di capitale dedicati ai collaboratori per finanziare a basso costo rispetto ai tradizionali approvvigionamenti sul mercato del credito bancario progetti di consolidamento e sviluppo potrebbero essere realizzati attraverso la conversione di quote del trattamento di fine rapporto ovvero dei premi di risultato programmati (e magari accompagnati in funzione di garanzia temporanea della qualità economica dell’operazione, nei casi quantitativamente più impegnativi o nei *business* più dinamicamente atteggiati, dall’intervento delle finanziarie pubbliche regionali), e potrebbero diventare un’efficace alternativa italiana agli stucchevoli *stock option programme* di gusto anglosassone.

Infine, come ricordato per il caso di Roma, una riflessione seria merita la prospettiva di “mescolare” gli artt. 43, 46 e 47 della nostra Costituzione, programmando, sulla scia per esempio della recente legge comunitaria, la privatizzazione di quote significative del capitale delle *multiutility* e delle altre aziende pubbliche dei servizi sia nazionali (come *Poste Italiane*, o *Ferrovie dello Stato*) sia locali, riservandone l’acquisto ai dipendenti e valorizzando il loro nuovo ruolo in un’autentica cultura della responsabilità con una riforma in senso duale dei meccanismi di *governance*.

È bene insomma che i riformisti, le cui anticipatorie intuizioni e la cui spesso irrisa militanza hanno infine condotto a questa formidabile occasione, non mollino la presa: e guidino i laboratori, i cantieri, le arene della sperimentazione partecipativa; ne diffondano e distribuiscano i risultati, attraverso una grande opera di *paideia* industriale e sociale; ne presidino il successo; ne evitino le deformazioni. «Perché la libertà è - come cantava Giorgio Gaber, partecipazione».

Roma capitale della partecipazione.

L'anno di "riflessione attiva" sulla partecipazione scaturito dall'*Avviso comune* di dicembre, va dunque riempito e valorizzato con i "cento fiori" della sperimentazione diffusa, ma soprattutto con una iniziativa ad alta condensazione simbolica e a forte contenuto "ideologico" di promozione generale. E non v'è dubbio, a seguito dell'annuncio del sindaco Alemanno, che essa debba coincidere con Roma e la sua esperienza-vettore.

Quanto al cantiere in cui - a muovere da *Atac spa* - si materierà il percorso capitolino della partecipazione, è bene che esso assuma le seguenti caratteristiche:

- a) sia monitorato a livello nazionale da una *task force* in cui siano rappresentati i diversi livelli istituzionali e sociali interessati alla sperimentazione, dalle associazioni datoriali alle organizzazioni sindacali, dal Governo ai centri studi universitari più attenti alle dinamiche delle relazioni industriali, così da facilitare sia il superamento di eventuali fasi critiche del suo processo d'implementazione, sia la più pronta e agevole diffusione e distribuzione dei suoi esiti, una volta che si sia costituito come *best practice*;
- b) veda un costante intreccio e un mutuo fondamento tra la riforma del modello di *governance* e quella del modello di relazioni industriali, da un lato, e, dall'altro, tra il concreto percorso di cambiamento delle strutture organizzative e quello dei comportamenti negoziali, attraverso il presidio di tutto il percorso di reingegnerizzazione dei processi garantito da regole chiare, affidabili ed esigibili;
- c) realizzi una confluenza reale e virtuosa tra le piattaforme culturali, i modelli organizzativi e le prassi gestionali delle aziende private e di quelle pubbliche, com'è naturalmente presupposto dall'orizzonte di valore di un'autentica "economia sociale di mercato" in cui la riferibilità giuridica della proprietà societaria a soggetti di natura diversa non postula diversità di comportamenti o di strategie (in altri termini, la diversità degli interessi non annulla, bensì esalta l'identità dei valori);
- d) sia inserito in un *network* territoriale della partecipazione, anche attraverso la costituzione di un formale "Patto per la Partecipazione" a Roma, che preveda l'attivazione di altre esperienze sul campo, a costituire una dimensione organica e integrata del progetto (si pensi a nuove aree tematiche per la contrattazione collettiva a livello orizzontale, come la costituzione di un fondo di previdenza complementare a base regionale, sul modello del Fondo di Solidarietà veneto; ovvero all'attivazione di un centro operativo a partecipazione mista pubblico-privata per la riallocazione professionale dei lavoratori delle aziende in crisi, secondo le migliori esperienze internazionali di *outplacement*; ovvero ancora all'implementazione di un fondo di investimento a capitale misto per l'accompagnamento e il sostegno finanziario e pianificatorio di iniziative di partecipazione al capitale azionario di aziende in sviluppo da parte delle loro maestranze);

- e) sia infrastrutturato sul territorio di riferimento, attraverso la dotazione di strumenti condivisi d'intervento (collegi arbitrali per il superamento efficace dei possibili contenziosi; sportelli amministrativi per il supporto tecnico alla soluzione delle questioni tecnico-giuridiche collegate ai nuovi modelli; reti consulenziali specializzate e certificate; ecc.) ovvero attraverso il supporto indiretto di “consapevolezza sistematica” garantito dall'accompagnamento teorico delle Università locali (con corsi di laurea, seminari, convegni, dottorati, ecc., dedicati all'esperienza della partecipazione e ai suoi sviluppi).