

LE RIFORME DI STRUTTURA NELL'IMPRESA E I COMPITI DEI CONSIGLI DI GESTIONE (*)

1. - Attualmente il dibattito sul problema della partecipazione del lavoratore alla gestione delle imprese ha assunto proporzioni e diffusione tali da non poter essere spiegato solo con il naturale fermento di riforme che è proprio di un agitato dopoguerra e che già si era manifestato negli anni successivi alla prima guerra mondiale. In tale fermento non è facile scervere una linea precisa di evoluzione del concetto di partecipazione: necessità della produzione, rivalutazione della personalità umana, tendenze rivoluzionarie si fondono o si confondono nei vari progetti e nei vari esperimenti, così che la discussione del problema, toccante piani diversi, non può sempre essere obbiettiva e serena.

Teoricamente è possibile porre il problema della partecipazione operaia su tre piani diversi: uno di essi, che ha la sua origine nei principi marxistici, e che mira a fare della partecipazione operaia la pedana di lancio per la rivoluzione universale, il secondo che basa la partecipazione su considerazioni puramente tecniche o produttivistiche, legate all'evoluzione della razionalizzazione e della organizzazione scientifica del lavoro, il terzo che vede nella partecipazione la possibilità di superare, senza distruggerlo, il sistema capitalistico, superando in nome di esigenze umane le attuali relazioni fra capitale e lavoro. Si tratta di opporre il consiglio di gestione (1) all'impresa, di lasciarlo ai margini di essa, oppure di inserirlo nella vita stessa dell'impresa facendone lo strumento di una riforma di struttura basata su principi insieme umani, tecnici ed economici.

E' soprattutto negli stati dell'Europa Occidentale che il problema va ponendosi con sempre maggior chiarezza su questo terzo piano (2). E' da notare però che anche nella Russia Sovietica il principio della condotta a triangolo dell'impresa (direzione, rappresentanze operaie, rappresentanze del partito), che sanzionava il principio rivoluzionario, ha subito molte limitazioni (3) per quanto riguarda l'intromissione di organismi politici o sindacali a favore del ristabilimento di quella unità di impresa riconosciuta implicitamente necessaria affinché l'impresa possa raggiungere i suoi fini

(*) Relazione svolta nell'adunanza dell'Istituto di Scienze Economiche dell'Università Cattolica del S. Cuore il 9-VI-48.

(1) Per *Consiglio di Gestione* io qui intendo genericamente l'organo che attui una partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa. Questa terminologia non è esente da critica né è la più adatta, ma l'uso comune ne giustifica l'assunzione, salvo più precise delimitazioni in sede di approssimazioni successive.

(2) Sulle origini storiche e sulle varie realizzazioni della partecipazione v. ASSOCIAZIONE FRA LE SOCIETÀ PER AZIONI, *I Consigli di fabbrica in Europa*, Roma 1945; CONFEDERAZIONE GENERALE DELL'INDUSTRIA ITALIANA, *I Consigli di Gestione*, 2 vol., Roma 1947.

(3) V. SARACENO P., *Prefazione* al volume di Biestock, Schwarz, Yugow, *La direzione delle imprese industriali e agricole nell'U.R.S.S.*

economici (1). In Inghilterra e negli Stati Uniti, dove la partecipazione si era impostata su concetti puramente tecnici (in Inghilterra i Consigli Whitely nel primo dopoguerra, e i Joint Production Committees nell'attuale conflitto; negli Stati Uniti le Company Unions nel 14-18 ed in seguito i Comitati di Fabbrica) si ha invece la tendenza, sia pure per ora appena accennata, a prendere in maggior considerazione anche il problema umano per arrivare ad un effettivo inserimento della mano d'opera nella vita dell'impresa in modo da superare l'attuale situazione contrattuale (2).

Francia e Belgio sono le nazioni in cui le esperienze in materia di partecipazione, pur essendo più recenti, sono state più numerose e più varie ed in cui maggiormente si sente il bisogno di arrivare attraverso le discussioni scientifiche a dare a tali esperienze un solido fondamento di principi. A tener vive le discussioni ha certamente contribuito l'affrettata sistemazione giuridica data al problema dei Comitati di Impresa, in Francia con l'ordinanza del 22 febbraio 1945 e con la legge del 16 maggio 1945 e in Belgio con la presentazione di un progetto governativo (dicembre 1947) seguito a breve distanza da un accordo fra la *Federation des Patrons Catholiques* e la *Confederation des Syndicats Chretiens* che accetta in linea di massima il progetto governativo, cercando di definirne le modalità di applicazione.

2. - La sistemazione giuridica necessariamente formale non risolve infatti il problema delle riforme di struttura, ma rende più evidente la necessità di ben definire la portata ideologica di tali riforme e i vari mezzi per inserirle nella struttura produttiva. A questo proposito è sintomatico il fatto che il Consiglio di Fabbrica, con la stessa struttura formale, rientra nelle realizzazioni delle correnti marxiste e di quelle cristiano-sociali. Attraverso queste discussioni particolarmente vive in campo cattolico si va sempre più delineando in Francia e in Belgio la tendenza a fare della partecipazione operaia alla vita dell'impresa uno strumento per superare il sistema attuale dei rapporti di dipendenza del lavoro dal capitale a favore di una *associazione* dei due fattori produttivi.

Le varie esperienze suggeriscono diverse possibili linee di condotta (3). Secondo Dubreuil e Rimaillou è possibile arrivare allo sviluppo morale, intellettuale e materiale dell'operaio utilizzando l'organizzazione tecnica del lavoro e precisamente sezionando l'impresa in tanti reparti non solo tecnicamente, ma anche finanziariamente autonomi, in modo che in ciascuno di essi si ristabilisca quell'affiatamento e quella cooperazione che sono proprie della piccola impresa artigianale e venga stimolato lo spirito di responsabilità e di iniziativa (4). Un'altra possibile linea di condotta è quella

(1) In questo senso può essere interpretato il discorso tenuto da Stalin alla Conferenza degli Amministratori Economici nel giugno 1931 e in parte citato nel volume della Confindustria.

(2) A questo proposito le Segnalazioni Stampa del I.R.I. riportano nel numero 9 un interessante articolo di BATCHELLER, pubblicato da «*Factory*» di New York nel febbraio di quest'anno.

(3) V. la *Relazione della Giornata di studio per la Riforma dell'Impresa*, tenutasi nel maggio di quest'anno a Parigi e riportata nel «*Bulletin Social des Industriels*» del giugno 1948. Interessante è pure il risultato di una inchiesta fatta dalla «*Revue Economique Franco-Suisse*» sulla associazione fra capitale e lavoro fra le più eminenti personalità del mondo economico francese e svizzero.

(4) Esempi di attuazione: gli stabilimenti Bata in Cecoslovacchia, Ruinet a Digione, Sjlva in Lorena, Sirius a Romans, ecc..

che si basa esclusivamente su una trasformazione del sistema di remunerazione del lavoro (che per altri è solo una conseguenza di più profonde modifiche di struttura). Il salario viene stabilito proporzionalmente al valore della produzione e ciò non tanto in vista di un aumento di salario, quanto per attuare un inserimento dei lavoratori nella vita dell'impresa e superare quel senso di isolamento e di esclusione che fa del lavoratore un proletario (1). 8

Molto discussa nei Paesi di lingua francese è la possibilità di una riforma di struttura attuata attraverso la riforma del diritto delle società. I suoi sostenitori distinguono l'impresa come organismo economico dall'impresa come istituzione giuridica (società). Il lavoratore appartiene alla prima allo stesso titolo del capitale (fattore di produzione); è escluso invece dalla seconda in cui il capitale ha un ruolo predominante. Per risolvere questa antinomia non si tratta di capovolgere la situazione e di affidare la direzione dell'impresa ad un organismo proveniente dal solo lavoro, ma di superare le due istituzioni, società e consiglio di gestione, a favore di una istituzione che associ i due elementi (2). 9

Di natura prettamente sociologica, anche se ricche di spunti originali e meritevoli di approfondimento, sono le generalizzazioni tratte dall'ormai noto esperimento della *comunità Boimondau*. Dal concetto di comunità, cioè di raggruppamento naturale per il raggiungimento di fini comuni, applicato all'impresa, si passa a quello di *Consiglio di Impresa* come istituzione che realizza nell'impresa la comunità purchè non venga considerato nè lo strumento che facilita l'autorità padronale nè quello che la soppianta, ma come strumento di collaborazione permanente.

La comunità dovrebbe costituire nell'impresa la sintesi fra elementi umani ed elementi tecnici del lavoro, la cui scissione ha portato all'attuale condizione di disagio (3). 10

3. — Anche in Italia il problema della partecipazione è attualissimo: numerose sono state le realizzazioni pratiche; esse però, affrettate e oscillanti fra il concetto collaborazionistico e quello rivoluzionario e ricche di infiltrazioni politiche, hanno piuttosto ostacolato la soluzione obbiettiva del problema (4). Si sono avuti due progetti governativi, progetti d'Aragona e Morandi, a cui si devono aggiungere le prese di posizione dei vari partiti e delle organizzazioni sindacali. Fin ora però in Italia si è cercato meno che al-

(1) A Bruxelles si è costituito un *Bureau d'Etudes du Salaire Proportionnel*. Questa forma di remunerazione è stata sperimentata in circa mille imprese francesi e belghe. Per più ampi dettagli v. *Le salaire proportionnel facteur d'évolution sociale*, in « La Vie Economique et Sociale » del novembre 1947.

(2) Nell'agosto del 1945, sotto la presidenza di Dubois si è creata a Parigi una *Unione dei Capi di Impresa per l'Associazione del Capitale e del Lavoro*. V. a questo proposito: Dubois, *Vers une Structure Nouvelle*, Paris 1945 e l'articolo di GUITTON, *Vues Nouvelles Sur l'Entreprise*, in « Revue d'Histoire Economique et Sociale », XXVI Vol., N. 2 1947.

(3) Sul concetto di comunità v. PERROUX F., *Analyse de la communauté*, in « Caractères de la communauté ». Collezione « Economie et Humanisme », Paris 1946; id., *Communauté et Entreprises* in « Cahiers de la Communauté Française » n. 4; GUITTON H., *Le Catholicisme Sociale*, Paris 1945. Sulle attuazioni pratiche della comunità Boimondau numerosi articoli sono apparsi nella rivista « Economie et Humanisme »; anni 1944-45-46.

(4) V. CONFEDERAZIONE GENERALE DELL'INDUSTRIA ITALIANA, *I Consigli di Gestione*, Roma 1947.

trove di inquadrare il problema in una trattazione scientifica e di inserirlo in una precisa analisi della struttura dell'impresa. Io credo che, sulla base delle esperienze sia pur modeste e ancora in fase di elaborazione fatte all'estero, oggi anche in Italia l'economista debba intervenire: non certo per giustificare ad ogni costo una situazione reale creatasi in buona parte per motivi extra economici, ma per adempiere ad un suo preciso compito: una volta assunto come dato il fine etico della rivalutazione della personalità del lavoratore nell'ambito dell'impresa, indicare i mezzi più adatti per la sua realizzazione, aiutando a scegliere fra le varie possibili alternative con piena consapevolezza delle conseguenze implicite della scelta. Questo implica preliminarmente una ricerca delle premesse di fatto attinte da una obbiettiva analisi della struttura dell'impresa moderna. Nelle pagine seguenti è uno degli aspetti di questa analisi preliminare che io cercherò di mettere in luce: può anche darsi che esso non sia l'aspetto più caratteristico, nè il più utile alle deduzioni successive, spero però che esso possa servire come punto di partenza per un'analisi più completa della struttura dell'impresa.

4. — Il concetto di struttura non appartiene all'economia pura ed è difficilmente delimitabile. L'impresa X che noi analizziamo nell'economia pura è un'astrazione; quell'insieme di elementi per cui la astrazione è applicata alla realtà, costituisce la struttura dell'impresa. Essa si può definire come il complesso delle relazioni e delle proporzioni fra i vari elementi costitutivi dell'impresa localizzata nel tempo e nello spazio, che la caratterizzano e la differenziano da tutte le altre imprese (1). Da questa definizione deriva che tante sono le imprese tante sono le fisionomie diverse (oggetto, localizzazione, proporzione fra capitale fisso e circolante, fra capitali fissi e numero dei lavoratori, fra lavoratori specializzati e non specializzati, diversità di organi interni, ecc.); diversi sono i punti di vista dai quali la struttura delle varie imprese può essere guardata per ricercare in essa elementi comuni. Uno dei più significativi è quello su cui si sono soffermati gli economisti francesi (2); esso merita di essere preso come punto di partenza per l'analisi che ci interessa. Noi possiamo trascurare, almeno in una prima approssimazione, gli elementi oggettivi della struttura della tipica impresa moderna, l'impresa capitalistica di medie o grandi dimensioni, per fermarci solo sulle relazioni fra gli elementi umani di essa. La struttura *oggettiva* che così viene a delinearsi è costituita da tre gruppi distinti, che, seguendo per comodità la nomenclatura più comune fra i suaccennati studiosi, chiamiamo: la società di capitali, la società di lavoro, l'organo di governo o imprenditore. 12

La società di capitali è costituita da coloro che giuridicamente hanno la proprietà dei capitali e affrontano il rischio dell'impresa. Per una evoluzione 13

(1) Sul concetto di struttura V. PERROUX, *Pour un approfondiment de la notion de structure*, in: « Melange économiques et sociaux offert à Witmeur ». Paris 1938.

(2) Un interessante studio a questo proposito è quello recentemente pubblicato dal I.S.E.A.: *La participation des salaires aux responsabilités de l'entrepreneur*, Paris, 1947.

(3) Il termine *società*, usato qui in senso generico, può creare facili confusioni; la distinzione infatti non significa necessariamente l'esistenza nei tre gruppi di fini propri, diversi od opposti a quelli degli altri gruppi. L'unica società in senso proprio, come si vedrà meglio in seguito è quella costituita dall'impresa, cioè dall'insieme dei tre gruppi. 14

che non è qui il caso di esporre l'azionista oggi ha assunto economicamente una figura che si avvicina di più a quella del creditore a interesse variabile che a quella dell'imprenditore, assumendo così una certa affinità con la società di lavoro, legata all'impresa, come vedremo, da un contratto. Il potere di disposizione si è scisso dalla proprietà. L'azionista affida la gestione dei propri capitali ad un organo di governo, riservandosi un potere di controllo che generalmente non sa o non vuole esercitare.

L'organo collegiale di governo o imprenditore è l'unico che gioca nell'impresa un ruolo attivo gestendo il capitale e governando la società di lavoro. È legato alla società di capitale da un mandato diretto, anche se giuridicamente poco efficiente, ed è legato alla società di lavoro da un contratto di locazione. La società di lavoro è costituita dai salariati, differenziati e gerarchizzati, ma sempre estranei alla vita dell'impresa, su cui non hanno neppure quel larvato potere di controllo che lega ad essa i portatori di capitali. La caratteristica del lavoro nel sistema capitalistico è quello di essere *dipendente*, sia dal punto di vista giuridico (esso è legato all'impresa da un contratto), sia dal punto di vista tecnico (esso non è libero di scegliere né il metodo, né la materia prima, né le condizioni materiali di esecuzione), sia dal punto di vista economico (una volta ricevuto il salario pattuito il lavoratore non ha più nessuna responsabilità né alcun rischio), sia dal punto di vista sociale (il lavoratore è legato alla sua condizione ed è quindi senza speranza per l'avvenire). Questa dipendenza giuridica, economica, tecnica e sociale crea quel complesso di inferiorità psicologica che fa del lavoratore un proletario.

5. — L'impresa così strutturata si costituisce per raggiungere un fine economico: produrre delle utilità al minor costo possibile. Per raggiungere questo fine che è proprio dell'impresa e quindi di tutti e tre i gruppi umani considerati è necessario sottostare a delle esigenze tecniche e a delle esigenze umane.

Le esigenze tecniche si possono sinteticamente riassumere nella necessità di usare i fattori della produzione nel modo più appropriato così da ottenere da ciascuno di essi la massima produttività.

Le esigenze umane sono meno facilmente definibili in una formula, ma esistono per il fatto stesso che nell'impresa una collettività umana si organizza e stringe dei rapporti particolari per lo svolgimento di un'opera comune. L'imprenditore governa degli uomini, che a differenza dei capitali, i quali possono essere distribuiti fra vari impieghi, appartengono *esclusivamente* all'impresa. La presenza nell'impresa della società di lavoro crea necessariamente delle esigenze che non si esauriscono nell'ottenimento di un salario pattuito, ma presuppongono che la condizione di salariato non ostacoli lo sviluppo e il perfezionamento della personalità umana del lavoratore.

Ai fini della nostra indagine le esigenze umane si possono distinguere in due ordini: il primo è messo in evidenza dalla psicologia del lavoro. Per differenziarsi dalla macchina il lavoratore deve sapere per chi e per che cosa lavora e deve poter situare il proprio compito nell'opera comune. Il secondo ordine di esigenze umane deriva direttamente dal fatto che il lavoro è esplicazione di una personalità umana, da cui non si può scindere. Per poter col-

laborare coscientemente ad un'opera comune, il lavoratore deve assumere una propria responsabilità, partecipando alle decisioni che determinano i suoi compiti, deve sentire una *solidarietà* che potremmo chiamare *di impresa*. Evidentemente non si può collaborare in modo efficiente con quelli che si considerano i propri nemici. È per questa solidarietà di impresa che le esigenze umane, pur originandosi dal fatto che nell'impresa esiste una società di lavoro, non possono considerarsi come esigenze di questa società, ma come esigenze dell'impresa nel suo complesso (1). Se si trascurano le esigenze tecniche o le esigenze umane il fine economico non viene raggiunto o viene raggiunto (si permetta il bisticcio di parole) in modo anti-economico.

Se noi ammettiamo questi principi preliminari, possiamo domandarci se l'attuale struttura, caratterizzata dalla separazione fra proprietà, governo ed esecuzione assicura il rispetto delle esigenze tecniche ed umane e quindi il raggiungimento del fine dell'impresa (2).

6. — Le esigenze tecniche hanno portato all'organizzazione e alla razionalizzazione del lavoro, per mezzo delle quali si mira ad ottenere un accrescimento di produttività, ed i risultati di tale processo sono stati grandiosi. Oggi però è unanime il riconoscimento (3) che il miglioramento della produttività del lavoro umano incontra un ostacolo nella situazione di disagio creata per quello stato di *dipendenza* e per quella sensazione di esclusione che abbiamo prima messo in luce: le esigenze tecniche richiedono una contemporanea rivalutazione dell'uomo. L'esecutore materiale che non riesce a collocare il proprio compito nel quadro dell'opera completa, che si sente nemico dei propri capi, neutralizza quel movente psicologico che spinge a marcare il proprio lavoro di un carattere personale e a migliorarlo incessantemente. Il salario a cottimo, il salario a premio e tutti i vari tipi di salario a incentivo, se stimolano la produttività, non riescono, data l'attuale situazione psicologica, ad ottenere la collaborazione sul miglioramento progressivo dei dettagli di fabbricazione, anzi in alcuni casi si tende al malthusianismo economico, in quanto si teme nel miglioramento di dettaglio di fabbricazione un punto di partenza per una restrizione dei tempi base. Chiunque ha anche una superficiale conoscenza dell'ambiente operaio industriale nota l'ostilità dell'operaio di fronte al cronometrista e al tecnico della razionalizzazione, che si esplica alcune volte in una vera e propria organizzazione per portare il livello produttivo dei più attivi a quello dei meno attivi. L'attuale struttura dell'impresa ostacola il raggiungimento delle esigenze tecniche in quanto ostacola la estrinsecazione di rendite di capacità dovute a combinazioni più produttive attuate dall'organo esecutivo che sarebbe nelle condizioni migliori per arrivare a queste combinazioni, se la sua collaborazione fosse cosciente e non meccanica e se si riuscisse a fare appello a tutte le sue facoltà e non solamente al suo desiderio di guadagno.

Le esigenze umane sono state sacrificate nell'impresa capitalistica al

(1) Io credo che è proprio chiarendo e approfondendo questo punto che si possono differenziare i compiti dell'organo di partecipazione da quelli del sindacato.

(2) Nell'impresa le esigenze umane non si possono soddisfare anche contro il fine economico. Quelle che con tale fine contrastano devono essere soddisfatte su un piano diverso, nazionale o professionale. Un esempio di tali esigenze è quello del salario familiare.

(3) V. il volume GEMELLI A., *L'operaio nell'industria moderna*, Milano 1945.

soddisfacimento delle esigenze tecniche, con la conseguenza che, siccome la produttività si raggiunge per mezzo di uomini, anch'essa ha subito un rallentamento. Finora gli organi che hanno difeso le esigenze umane sono stati organi esterni all'impresa, i sindacati, oppure organi unilaterali, l'ufficio personale. I primi, difendendo legittimi interessi di classe, hanno però formato una *reazione* alla struttura dell'impresa invece di esprimersi nella struttura stessa. Creati per tutelare gli interessi della società di lavoro, nei casi in cui questi sono in opposizione a quelli della società di capitali, essi sono inadatti a formare quella solidarietà di impresa che è necessaria alla cosciente collaborazione ad un'opera comune che abbiamo visto costituire un ordine di esigenze umane. Il servizio personale è emanazione dell'organo di governo, ugualmente portato a vedere nel salariato un agente distinto i cui rapporti sono regolati per contratto e quindi ugualmente inadatto a formare la personalità dei componenti la società di lavoro.

Noi possiamo concludere che nell'attuale struttura soggettiva dell'impresa le esigenze tecniche non sono raggiunte per il mancato contemporaneo soddisfacimento delle esigenze umane e che queste ultime non si raggiungono per mancanza di organi adatti.

7. — Il problema che ci si presenta a questo punto è quello della delimitazione della natura e delle funzioni di questi organi nuovi, da inserire nella struttura dell'impresa affinché le esigenze umane siano soddisfatte. Per quanto riguarda la natura, due possono essere le possibili soluzioni: organi di controllo ed organi di partecipazione alla vita dell'impresa. Teoricamente controllo e partecipazione sono due concetti antitetici. Il controllo presuppone l'identificazione delle esigenze umane della società di lavoro nell'ottenimento di un salario corrispondente alla produttività del lavoro, nel rispetto cioè di un rapporto *contrattuale*. Se noi ammettiamo che le esigenze umane vanno al di là di un puro concetto di giustizia distributiva e presuppongono l'assunzione consapevole di responsabilità comuni, dobbiamo dedurre che l'organo atto al loro soddisfacimento è un organo di partecipazione, perchè non si possono assumere responsabilità in un complesso in cui si è estranei. Il riconoscimento dell'esistenza nell'impresa di un fine comune ci permette di fare un'altra deduzione nei confronti della natura dell'organo in questione: in esso non dobbiamo identificare un organo che tenta di equilibrare due forze antagoniste per risolvere o prevenire dei conflitti. In questo caso il risultato della sua opera sarebbe una *negoziazione* con l'organo di governo, non un atto di collaborazione e non porterebbe al superamento di quella esclusione dalla vita comune, che costituisce il complesso di inferiorità della società di lavoro.

Più complessa è la delimitazione delle funzioni dell'organo di partecipazione: qui le soluzioni sono diverse a seconda della maggiore o minore ampiezza data al concetto di esigenze umane. Se noi consideriamo solo quello che abbiamo indicato come primo ordine di esigenze umane e che è quello più strettamente legato al contemporaneo raggiungimento delle esigenze tecniche, l'organo che lo soddisfa può limitarsi a dare alla società di lavoro una migliore conoscenza della complessa vita dell'impresa, sostituendo nell'im-

presa capitalistica i contatti personali e l'atmosfera di fiducia della piccola impresa padronale (1).

Gli organi che soddisfano alle esigenze della personalità umana, cioè all'assunzione di responsabilità comuni possono essere inquadrati in tre stadi successivi a seconda dell'estensione delle loro funzioni.

a) Organi che attuano la partecipazione della società di lavoro alle responsabilità puramente tecniche (igiene del lavoro, selezione professionale, tempo di lavoro, modifiche delle modalità di produzione, collegamento fra i vari settori, ecc.). Affinchè tali organi non ostacolino l'unità di comando e la necessità di coordinamento senza delle quali è impossibile qualsiasi organizzazione del lavoro, devono avere un carattere puramente consultivo. Essi infatti, per essere efficienti, debbono rispecchiare esperienze periferiche, le quali possono non essere coordinabili con l'insieme della produzione (2).

b) Organi che attuano la partecipazione della società di lavoro alle responsabilità di carattere sociale, cioè al funzionamento di quelle istituzioni sociali che prolungano le manifestazioni nell'impresa al di là delle strette relazioni di lavoro (mense aziendali, circoli sportivi o culturali ecc.); tali organi possono essere organi di gestione e non presuppongono necessariamente l'emanazione della sola società di lavoro. Anche qui la riforma di struttura consiste nel superare sia la posizione classista che quella paternalistica che fanno delle istituzioni sociali un mezzo inadatto o insufficiente alla rivalutazione della personalità del lavoratore.

La partecipazione alle responsabilità tecniche e sociali attenua certamente quella condizione di isolamento che caratterizza il proletariato; le relazioni con l'agente economico ne risultano modificate, ma il complesso di inferiorità del proletariato (ammesso naturalmente che esso non abbia solamente cause economiche) non è superato, perchè la società di lavoro rimane estranea al calcolo economico vero e proprio, non è più l'antagonista dell'agente economico ma non è ancora parte integrante di esso.

c) Uno stadio successivo della partecipazione della società di lavoro alla vita dell'impresa è quello che immette la società di lavoro nell'organo che assume le responsabilità commerciali e finanziarie dell'impresa.

E' la partecipazione alla gestione del capitale che come abbiamo visto accennando ai rapporti fra organi di governo e società di capitali, non è necessariamente la partecipazione alla proprietà. Non si tratta di modificare le funzioni dell'organo di governo: quelle che sono le condizioni del calcolo economico (la legge dell'uguaglianza delle produttività marginali ponderate e la legge dell'uguaglianza fra costo marginale e prezzo di mercato nell'ipotesi di un mercato di concorrenza) rimangono inalterate. Si tratta di mettere l'organo che deve fare le scelte, nella condizione migliore per tener conto delle esigenze tecniche ed umane. L'organo deve rimanere unitario, perchè la deci-

(1) Esperienze di partecipazione di questo tipo sembra abbiano dato buoni risultati. Nelle officine Bata il rendimento è aumentato e si è creato quello spirito di confidenza necessario alle successive tappe della partecipazione attraverso frequenti radio-trasmisioni sulla situazione dell'azienda. Un'esperienza simile è pure stata fatta nella Allegheny Ludlum Steel Corporation.

(2) Le esperienze di partecipazione di questo tipo sono numerose: i *Joint Production Committees*, i *Consigli di reparto*, ecc.

sioni economiche dell'impresa sono di tale natura da non poter essere prese attraverso un compromesso di interessi opposti. In esso non ci possono essere due correnti tendenti ciascuna al raggiungimento di fini diversi: gli amministratori, qualunque sia l'origine della loro autorità devono considerarsi ugualmente responsabili verso la società di capitali e verso la società di lavoro.

9. — Se ammettiamo che il fine economico dell'impresa, produrre delle utilità al minor costo possibile rispettando determinate esigenze tecniche ed umane, è un fine che può essere fatto proprio da tutte le *società umane* che compongono l'impresa, noi abbiamo risolto affermativamente, in linea teorica, il problema della possibilità della partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa, e per conseguenza il problema della conciliazione tra partecipazione e unità di gestione. In questo caso noi dobbiamo sottrarre all'organo partecipazionistico di governo quelle decisioni in cui ci siano contrasti di interesse fra la società di capitali e la società di lavoro (1) e quindi portare la conciliazione di tali interessi al di fuori del piano dell'impresa: sul piano sindacale o nazionale.

Se noi dovessimo ammettere che nelle scelte che l'imprenditore deve fare per raggiungere il fine economico sono impliciti contrasti di interessi fra la impresa nel suo complesso e la società di lavoro, allora dovremmo concludere che una cogestione è impossibile e che per altre vie è necessario ricercare il rispetto delle esigenze umane del lavoratore.

L'assunzione di fini etici quali *dati* dell'attività economica, pone, fra gli altri, il problema della partecipazione dei salariati alle responsabilità dell'organo di governo dell'impresa; in linea teorica l'unico presupposto indispensabile alla soluzione di tale problema è la mentalità di collaborazione fra società di lavoro e società di capitali; mentalità sostanzialmente diversa da quella classista e che, come tutte le evoluzioni psicologiche, non può essere frutto che di una lenta trasformazione. Il fermento di riforme impostato su principi di collaborazione che abbiamo visto più o meno vivo in tutti gli Stati può rappresentare un primo gradino verso tale evoluzione.

FRANCESCA DUCHINI

*Assistente nell'Istituto di Scienze Economiche
dell'Università Cattolica del S. Cuore*

(1) Tipici esempi: la determinazione dei salari, il trasferimento degli impianti in un'altra nazione, ecc..