Roberto Bria, L'ultima fortezza, Milano, 1996

IX

APOLOGO I

Fosse per la durezza dei tempi o per la sua incapacità, il giovane imprenditore stava rapidamente avviandosi verso il fallimento.

Già da qualche tempo aveva interrotto di pagare gli impiegati e gli operai, il clima all'interno della fabbrica si stava infiammando; la minaccia di uno sciopero ad oltranza, forse persino dell'occupazione della fabbrica (prospettiva che molto preoccupava gli impiegati), era ormai attualissima. Allora il giovane imprenditore si decise a compiere un passo che mai avrebbe desiderato compiere (pare, anzi, che avesse giurato al suo predecessore, vero "padrone della ferriera", che mai lo avrebbe fatto: ma cosa possono tali giuramenti davanti all'incalzare della Storia?). Convocò le maestranze e pronunciò un bel discorso, in cui le citazioni del più noto apologo di Menenio Agrippa abbondavano, tanto più patetiche perché inconsapevoli.

Dopo un' estenuante discussione, in cui accuse e rimproveri reciproci si intrecciarono incessanti, un risultato fu raggiunto: si strinse un patto tra imprenditore e maestranze (il giovane imprenditore, in realtà, non accettò mai di considerare il patto come tale, pretendendo, in nome della sacralità della proprietà privata, che esso altro non fosse che una sua decisione unilaterale: ma i sottili problemi giuridici di qualificazione del fatto, lungamente dibattuti in seguito, qui non interessano; come pure non interessa il paradosso dell'autoreferenzialità che si nasconde nella dichiarazione di chi, in forza del suo potere esclusivo, ordina che da un certo giorno non bisogna più ubbidire ciecamente ai suoi ordini). I dipendenti avrebbero accettato di sopportare gli ulteriori sacrifici derivanti dalla crisi dell'impresa (« siamo tutti sulla stessa barca, o viviamo insieme o periamo insieme », « siamo come una grande famiglia », continuava a ripetere il giovane imprenditore), ma il giovane imprenditore doveva accettare

una condizione assai pesante (almeno dal suo punto di vista): non avrebbe più potuto prendere di testa sua alcuna decisione riguardante la gestione dell'impresa; d'ora in poi tutto sarebbe stato deciso in accordo con le rappresentanze sindacali.

Il contenuto del patto, al di là di una serie di clausole non essenziali, dettate solo dalla diffidenza reciproca, era estremamente ristretto, come si vede. Si risolveva in una formula procedurale che avrebbe assicurato, per tutte le decisioni importanti, il consenso delle parti coinvolte nel patto, il giovane imprenditore, gli impiegati e gli operai. I termini dell'accordo erano così semplici che, se la storia delle relazioni sindacali in fabbrica non avesse posto le premesse di una insuperabile sfiducia reciproca tra le componenti, il patto avrebbe potuto anche non essere scritto, almeno finché non fosse stato messo seriamente in discussione, come pure era avvenuto in altre fabbriche (1). Ma la diffidenza era profonda, e giustificata, date le evidenti riserve mentali che il giovane imprenditore manifestava "concedendo" le nuove regole di gestione della "sua" proprietà, riserve mentali che erano retaggio assai poco nobile della casata e che in lui si erano tradotte in comportamenti così poco lineari da meritargli epiteti non proprio lusinghieri. Il patto, quindi, fu scritto e sottoscritto: il giovane imprenditore fu anche costretto a giurare che non avrebbe mai revocato le concessioni fatte dalla proprietà, neppure quando le condizioni economiche dell'impresa fossero migliorate. Questo, in fondo, era il significato più intimo dell'accordo: mettere un termine al passato, alla vecchia gestione padronale, dichiararla superata e non più ripristinabile.

In effetti, la gestione dell'accordo non fu semplice, in seguito. Insieme, le tre componenti decisero molti mutamenti nell'organizzazione dell'impresa, sempre rispettando però il principio per cui le decisioni dovevano essere concordate. Nel linguaggio comune spesso si indicava il Consiglio, che era l'organo che riuniva le assemblee sindacali e l'imprenditore, come il vero padrone della fabbrica. Molte delle clausole accessorie del patto furono modificate dalla semplice delibera del Consiglio oppure di fatto, ma mai venne tolta o seriamente infranta la regola principale, che le decisioni, anche quelle che derogavano al patto iniziale, si dovessero prendere esclusivamente con l'accordo, magari implicito, delle tre componenti.

(1) Ma anche nella mitica "fabbrica" inglese la reciproca fiducia è stata un risultato di assai difficile acquisizione, dato che la Magna Carta fu scritta e riconfermata per iscritto dai monarchi inglesi non meno di 32 volte in quattro secoli, come ricorda COKE, che scriveva durante la crisi che condusse alla *Petition of Right* (1628) (cfr. SANDOZ, *Foundations of American Liberty and Rule of Law*, in *Revolution & Constitution aux États-Unis d'Amérique et en Europe*, a cura di R. Martinucci, Macerata 1995, 3 ss., 10).

Ma i rapporti tra di esse non furono mai del tutto privi di tensione. Il giovane imprenditore si sentì spesso forzare la mano dai sindacati, sotto la minaccia di una riapertura delle ostilità. Più spesso però fu lui a provare di ricuperare terreno ed imporre la sua volontà: allora i sindacati additavano il pericolo di essere sopraffatti dall'ala più radicale del movimento, che non aveva mai accettato la gestione "costituzionale" delle relazioni sindacali, ed anzi contestavano in radice lo stesso diritto di proprietà dell'impresa e la legittimità del patto. Non si sa però se le minacce dell'ala radicale facessero più paura al giovane imprenditore o alla componente "costituzionale" del sindacato. Ormai i contrasti più duri sembravano essersi trasferiti nei rapporti interni alle assemblee sindacali. Forse un nuovo accordo si stava già per delineare?

teri" non può certo essere letta come causa o sintomo dell'introduzione di deroghe nell'ordine costituzionale delle competenze, invocandola a prova e sostegno di una concezione forte della "flessibilità" dello Statuto. Quel fenomeno, tutto al contrario, non era che il frutto dell'estensione progressiva dell'area coperta dal nucleo "rigido" dell'assetto costituzionale, estensione che ben poteva essere vista come prodotto di sviluppi "interpretativi" dei princìpi statutari. Sicché, quando Sonnino propose il *Torniamo allo Statuto*, cioè la riduzione dell'area di applicazione che aveva progressivamente conquistato la regola compromissoria tipica del regime parlamentare, Farini potè giustamente ribattergli che ciò avrebbe significato istituzionalizzare l'illegalità (61).

il plauso, ma dell'illegalità non si può fare un' istituzione" (citato da CANDELORO, *Storia* cit., VII, 31 s.; corsivo aggiunto).

(61) Vedi il passo citato alla nota precedente. Sul "colpo di stato" inteso come violazione del diritto oggettivo da parte degli stessi organi sovrani dello Stato, cfr. ROMANO (Santi), *L'instaurazione* cit., 50-52.

XI

APOLOGO II

Anni dopo. L'imprenditore del nostro apologo, ormai non più giovane, si è definitivamente ritirato a vita privata. Non importa quali siano i motivi che lo hanno spinto a tale decisione, anche perché, per ricostruirli, si dovrebbero raccontare vicende davvero tristi. Fatto sta che il patto stipulato con i suoi ex-dipendenti non ha ormai più alcun significato per la regolazione dei rapporti e dei processi decisionali di cui vive l'impresa. Il pericolo di regredire ad una conduzione padronale dell'impresa non è più attuale, anche perché lo stesso "padrone" se n'è andato. Non essendoci più un passato al cui ritorno occorre contrapporre robusti argini, il vecchio accordo non serve ormai a risolvere alcuno dei problemi attuali che sorgono nella conduzione dell'azienda. Il problema di oggi non è più assicurare la partecipazione dei dipendenti alla gestione, così che nessuna decisione venga presa fuori del Consiglio, senza l'accordo delle parti. Ormai tutti i poteri sono riuniti nelle mani del Consiglio, e nessuno li contesta: il problema è, invece, sottoporre a regole il Consiglio, disciplinare i rapporti tra le varie componenti societarie coinvolte nella gestione dell'impresa, nella destinazione degli utili, nella rappresentanza consiliare, nelle strategie aziendali.

Il nuovo patto sarà negoziato tra i gruppi di azionisti, i nuovi proprietari, che in buona parte sono ancora gli ex-dipendenti di allora. L'oggetto è del tutto diverso dal vecchio patto, assai più complesso: non basta più un impegno delle tre componenti ad assumere sempre insieme le decisioni future. Il problema attuale è che le singole componenti degli azionisti vogliono assicurarsi che siano sottratte alla disponibilità della maggioranza le decisioni più importanti, quelle che possono incidere sulle scelte strategiche e modificare i fondamentali equilibri tra capitale e lavoro (la nostra impresa ha as-

sunto ormai una struttura essenzialmente cooperativistica), tra investimenti e dividendi, e così via.

Il nuovo patto non è "irrevocabile" come il precedente, perché solo le cose "concesse" unilateralmente possono essere revocate. Apposite norme ne regolano la revisione. Infatti, ancora a differenza del vecchio patto, il nuovo non è rivolto solo al passato, come argine "irrevocabile" al ritorno di pretese monocratiche della proprietà: anzi, è tutto rivolto al futuro. I partner, ai quali un umano "velo d'ignoranza" impedisce di prevedere con sicurezza come si disporranno in seguito i giochi di maggioranza — minoranza (1), concordano che nessuna modifica delle decisioni strategiche possa essere adottata se non con procedimenti e maggioranze particolarmente aggravate. Tutti la pensano allo stesso modo: meglio procedere insieme su una barca ragionevolmente appesantita nelle manovre dalla zavorra, che rischiare di ritrovarsi improvvisamente in mare alla prima strambata. Quindi si conviene sull'opportunità che alcune scelte non possano essere modificate con il solo consenso della maggioranza degli azionisti e che, per evitare che gli amministratori incaricati della gestione dell'impresa erodano le garanzie scritte nel nuovo patto, si costruisca anche un complesso assetto di organi che devono garantire la trasparenza e la controllabilità della gestione.

È comparabile questo nuovo patto con il precedente? Con molta difficoltà. In fondo, è l'oggetto stesso ad essere diverso. Il patto di allora si limitava a dire come si sarebbero dovute prendere le decisioni future: si potrebbe essere tentati di dire che la funzione di esso si fosse esaurita nell'istituzione della nuova procedura decisionale. Era in fondo proprio questo quanto l'imprenditore aveva

(1) L'ignoranza causata dall'opacità del velo spinge a preoccuparsi non tanto dello sviluppo di un futuro più o meno lontano, quanto dell'immediato, degli esiti possibili della prima mano del gioco che si farà con le regole nuove: che potrebbe risultare anche l'ultima, se la fragilità di quelle regole non consentità di mantenere aperta la partita. Ciò può spiegare certi disequilibri che vi possono essere tra una parte e l'altra di una costituzione: osserva per es. Donald Dewey (*Truly the Weakest Branch: the U.S. Supreme Court, 1789-1803*, in *Revolution & Constitution* cit.), che il peso dedicato dalla Convenzione del 1787 all'esecutivo, relativamente scarso in porporzione all'attenzione prestata al legislativo, si spiega con il fatto che tutti i partecipanti sapevano per certo che il primo presidente sarebbe stato George Washington, e ciò consentiva di avere la massima fiducia nello sviluppo futuro della presidenza, cioè di bucare il "velo d'ignoranza".

concesso, e la natura stessa della concessione, la "associazione" al potere, giustificava che ci si riferisse usualmente a quell'atto come ad un "patto", non come ad una decisione unilaterale.

Ma il patto di oggi ha natura e contenuti del tutto diversi. Non è stipulato tra soggetti così eterogenei come potevano essere l'imprenditore, da un parte, e le rappresentanze sindacali, dall'altra. Al contrario, esso è stretto da soggetti in tutto equivalenti, addirittura anonimi, come lo potrebbero essere gli azionisti, nelle cui mani risiede l'intero potere. Perciò non si può certo pensare che il nuovo patto possa esaurirsi nell'individuazione di una qualche procedura decisionale. Tutt'altro: deve disciplinare anche i limiti e, in parte, i contenuti delle decisioni da prendere, indicando chi, come, con quali esclusioni o a quali condizioni potrà, in un futuro indeterminabile, compiere scelte capaci di incidere sui delicati equilibri interni — scelte che potrebbero sempre tradursi, ed è questo il timore, nella sopraffazione di minoranze che, anch'esse, oggi, attraverso il "velo d'ignoranza", non sono individuabili.

Quanto agli organi, il vecchio patto non poneva assetti complessi, limitandosi a fissare le regole di collaborazione delle tre componenti chiamate a concordare le decisioni. Il "Consiglio", come sede comune cui partecipavano i soggetti dell'accordo, era l'unico organo istituito in forza del vecchio patto. Il nuovo costruisce invece un sistema molto articolato di organi e di competenze, di procedure e di contrappesi, tale, soprattutto, da non essere modificabile se non con il concorso delle minoranze. Naturalmente, diverse sono anche le garanzie che assicurano il rispetto del patto: ma le differenze non sono decisive. Allora, si poteva andare dal giudice solo per bloccare singoli atti assunti in violazione del patto, ma il mantenimento di esso era affidato alla "politica", ai rapporti di forza in quelle che oggi si chiamerebbero le "relazioni industriali"; il nuovo patto affida al giudice il controllo su tutti i limiti posti dall'accordo, riguardino essi i contenuti delle decisioni o l'assetto organizzativo. Insomma, anche per questo profilo, la differenza vera è l'estensione del controllo del giudice sui giochi "politici".