

Partecipazione diretta dei lavoratori e del sindacato nella manifattura: 14 casi europei a confronto di Luciano Pero¹

1. Utilità di una comparazione europea

La partecipazione diretta dei lavoratori alla vita delle imprese sta diffondendosi in Europa e nel mondo in forme molto diverse da paese a paese. Sappiamo dalle ricerche, che nella manifattura il coinvolgimento diretto dei lavoratori è trainato soprattutto dall'esigenza di innovazione tecnologica, e dalle nuove forme di organizzazione del lavoro.

C'è ovunque una forte spinta all'automazione, alla digitalizzazione, ma anche all'innovazione organizzativa favorita dalla rete e dai *social*. In particolare le nuove forme organizzative non riguardano solo la ormai classica *Lean production*, ma comprendono anche forme più spinte basate sul lavoro in team, come *AGILE* e piattaforme, oppure sistemi basati sulla condivisione dei valori aziendali.

Quale ruolo giocano il sindacato, la contrattazione e le relazioni industriali in queste esperienze se osserviamo non solo l'Italia, ma l'Europa?

La risposta è molto difficile per le grandi differenze che sono presenti nei paesi europei sia nelle leggi e nei sistemi istituzionali sia nei sistemi contrattuali e di rappresentanza. Senza contare la differenza tra le tradizioni locali di relazioni industriali conflittuali e le tradizioni orientate alla cooperazione.

Tuttavia la sempre maggiore integrazione delle imprese in Europa, la diffusione su scala mondiale delle nuove tecnologie e la crescita dell'internazionalizzazione, rendono la partecipazione un fattore sempre più importante delle transizioni. Conoscere e capire che cosa succede negli altri paesi è quindi sempre più necessario e sempre più utile per lo sviluppo del nostro paese, per la qualità del lavoro e per il ruolo del sindacato. La possibilità di un confronto tra casi aziendali nei quali è stata sviluppata la partecipazione diretta dei lavoratori ci è fornita dal progetto europeo BroadVoice promosso dalla Cisl e da Adapt insieme ad altri partner sindacali e Istituti di ricerca europei. Questo progetto ha realizzato lo studio di 14 casi aziendali del settore manifatturiero. La limitazione del confronto ad aziende del settore manifatturiero è legata al fatto che nella manifattura le condizioni tecniche e il tipo di lavoro sono molto più simili e confrontabili. Nei settori dei servizi, al contrario, la grande varietà rende difficili i confronti.

2. Le 14 aziende analizzate di 6 Paesi europei

La tabella 1 presenta le 14 aziende analizzate nel progetto BroadVoice. Dal punto di vista dei settori industriali sono presenti soprattutto aziende dei settori metallurgici e meccanici (miniere, automotive, macchine, appliance) e del settore chimico-farmaceutico (chimica, pneumatici,

¹ Articolo di sintesi realizzato dall'autore a latere della ricerca del Progetto Europeo: "*Broadvoice - Ampliare lo spazio di partecipazione dei lavoratori all'innovazione sul posto di lavoro*" coordinato da Adapt e che ha visto la Cisl e la Fondazione Ezio Tarantelli come partner. I materiali di approfondimento del Progetto sono consultabili all'indirizzo: <https://workplaceinnovation.eu/broadvoice/>

farmaceutica, painting). Non sono presenti aziende dei settori agro-alimentare, moda, arredamento, energia. Dal punto di vista delle dimensioni, le aziende grandi (oltre i 500 addetti) sono la metà del campione. Le piccole e medie invece (sino a 500 addetti) costituiscono l'altra metà. In sintesi, le grandi e medie aziende sono molto più rappresentate della media europea. Anche dal punto di vista della sindacalizzazione prevalgono le aziende più sindacalizzate. In 6 casi su 14, gli iscritti ai sindacati sono superiori al 50%, nelle altre oscillano tra il 30 e il 40%. Si tratta di dati che sono nettamente superiori alle medie europee. Essi sono collegati alla scelta del progetto di studiare i casi dove sono più presenti relazioni industriali consolidate. Un altro aspetto interessante è che ben 6 aziende dichiarano di avere il doppio canale di rappresentanza (Work council e Union), mentre 8 presentano un solo canale (Union), che, talora, è solo nazionale e talvolta sia locale che nazionale. Nell'insieme, il campione sembra riflettere la maggiore presenza dell'innovazione e delle forme di partecipazione diretta nelle imprese più grandi e dei settori meccanici, chimici e farmaceutici. Si tratta di un dato che è confermato in letteratura e nelle ricerche europee.

Tabella 1 - Dati strutturali dei casi manifatturieri

Paese		Caso	Settore	Addetti	% Donne	Tipo di Rep.	%Union Density
BULGARIA (BG)	1	Copper company	Minerario	1004	25%	2	70%
	2	Mechanical eng.	Manifattura	720	9%	2	-
IRLANDA (IE)	3	Kirchhoff Automotive	Automotive	42		1	100%
	4	FSW Coatings	Pitture	160		1	25
	5	Aughinish Alumina	Metalmeccanico	475		1	78
	6	Saica Pack	Cartotecnica	92		1	80
ITALIA (IT)	7	Electrolux	Dispositivi	600	40%	1	35
	8	Rold	Dispositivi	229		1	15
PAESI BASSI (NL)	9	Solvey	Chimico	85		2	38
	10	Pharma	Farmaceutico	1400		2	10
SLOVENIA (SLO)	11	Tire	Pneumatici	1800		2	67
	12	Slovenia pharm.	Farmaceutico	3500		2	-!
SVEZIA (SE)	13	Workshop company	Metalmeccanico	110		1	60
	14	Mine company	Minerario	900		1	90

Legenda. Tipo di rappresentanza: 1 Canale unico; 2 Doppio canale (Work council + Sindacato).

3. La partecipazione diretta come processo e le origini

Gli studi di caso del progetto dimostrano che la partecipazione diretta, non può essere considerata come un solo evento, limitato nel tempo e con effetti temporanei, oppure come semplici fatti successivi. Essa deve essere considerata e gestita come un processo di cambiamento complesso con origini, sviluppi e risultati gestiti intenzionalmente. Infatti nei 14 casi studiati la partecipazione

diretta si è sviluppata all'interno di un processo di cambiamento focalizzato sull'innovazione tecnologica e organizzativa, con miglioramento delle performance e delle qualità del lavoro. Ci sono invece molte differenze negli attori, nelle attività, negli esiti e nelle prospettive per il futuro. Le principali finalità, che sono all'origine dei processi di cambiamento sono sintetizzabili in tre scopi principali.

- a) I casi in cui una crisi di mercato sta conducendo alla chiusura dell'azienda. In questi casi la proprietà ha deciso di tentare un drastico cambiamento;
- b) I casi in cui un passaggio di proprietà ha inserito un nuovo management, con nuovi obiettivi sfidanti, che tenta un cambio del modello di business;
- c) I casi in cui l'innovazione tecnologica, di prodotto o di processo o organizzativa, è stato l'obiettivo principale da raggiungere attraverso la partecipazione diretta.

4. Il percorso dei progetti di partecipazione (Figura 1)

La Figura 1 fornisce una sintesi dei diversi percorsi che i progetti delle 14 aziende hanno sviluppato per la partecipazione diretta. Essi vengono raggruppati in 6 fasi successive. Dal momento che i percorsi reali sono stati molto complessi e lunghi, è stato necessario indicare per ogni fase gli aspetti principali (nella figura con pallino nero) e quelli secondari (con pallino bianco). Si tenga presente che i percorsi studiati, variano da un minimo di 3-4 anni a un massimo di 25-30 anni. Gli aspetti più importanti che emergono dalla Figura 1 si possono indicare così:

- L'iniziativa è partita spesso dal management, anche se in 2 casi è partita dal Work council, preoccupato dagli effetti dell'intelligenza artificiale. Ma in ben 8 casi si è preferito un accordo con i sindacati per avviare il processo.
- Il ruolo trainante è stato svolto prevalentemente dal management, spesso insieme al Work council. Tuttavia si è verificata in 8 casi una notevole importanza degli Steering committee e in 4 casi degli esperti esterni vicini ai sindacati.
- I più importanti cambiamenti realizzati riguardano la diffusione della Lean production anche se in diversi gradi di evoluzione. La Lean è sempre accompagnata da nuove tecnologie (12 casi) ed è preceduta da una formazione mirata (5 casi).
- Gli impatti sulle performance aziendali riguardano un aumento di produttività (13 casi) e della qualità del servizio (6 casi) ma anche miglioramenti della qualità del lavoro, in diverse dimensioni (autonomia, ergonomia, welfare, sicurezza).
- La digitalizzazione è diffusa in tutti i casi anche se con diversi gradi di applicazione
- Nella maggioranza dei casi il cambiamento realizzato viene alla fine consolidato e istituzionalizzato. In un solo caso c'è stato uno stop e una regressione a causa del cambiamento del management.

**Figure 1 Sviluppo del percorso di partecipazione diretta:
Phases, Actors, Impacts, Future Prospect**

PHASES	FEATURES	BG		IE			IT		NL		SLO		SE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1) Initiative	Management	●	●					●			○	●	●	●
	Work Council		○							●	●	○		
	Company-Union Agreement			●	●	●	●	●	●					○
2) Pivotal Role	Management	●	○					○		○	○			
	Work Council	○	●						○	●	●	●		
	Sindacato e Esperto Esterno			○	●	●	●						○	○
	Steering Committee			●	●	●	●	●	●				○	●
3) Change Achieved	Joint training			○	●	○	○	○					○	●
	Continuous Improvement	○	○								●	○		○
	Initial Lean	●	●									●		
	Advanced Lean (Partecipated)			●	●	●	●	●	○	●			●	
	New Technologies			●	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
4) Impacts	Company productivity	○	○	○	○	○	○	●	●	○		○	●	●
	Quality of service			○	○	○	○	○	○					
	Quality of work (autonomy)			●	●	●	●	○		○		○	○	
	Ergonomics and welfare	●	●	○	○	○	○		○			○		●
5) Future Prospect	Deagitalisation	○		●	○	○		●		●	●	○		○
	Istitutionalisation	●	●	●	●	●			●	●		●	●	●
	Maintenance							●			●	●		
	Stop						●							

● Main
○ Secondary

In sintesi la Figura 1 conferma la centralità del management nell'avviare e attuare il cambiamento. Tuttavia quasi sempre il management viene condizionato dagli accordi sindacali e molto spesso dal protagonismo dei Work council. La produttività aziendale è il principale risultato raggiunto insieme alla qualità del lavoro. I miglioramenti principali del lavoro riguardano in particolare le dimensioni: *safety, autonomy, ergonomomy*. Tutti i casi tendono a stabilizzarsi e a diventare definitivi salvo qualche caso che è ancora in fase di consolidamento.

5. Partecipazione diretta e innovazione tecnologico-organizzativa (Figura 2)

Il principale risultato dello studio dei casi è che l'innovazione è il cambiamento fondamentale che viene introdotto nella manifattura con lo sviluppo della partecipazione diretta. Per studiare questo rapporto è stata elaborata una mappa a due dimensioni (Figura 2). Essa valuta, in modo approssimativo, il tipo di innovazione realizzata, in relazione al tipo di partecipazione diretta messa in atto nel caso.

Per consentire i confronti tra i 14 casi, di 6 Paesi diversi, le due dimensioni della mappa sono graduate in primo luogo con criteri molto generali (partecipazione debole/forte innovazione incrementale/radicale). Vi è poi una seconda graduazione più descrittiva, presentata nel seguito.

Legenda 1 – Gradazione dei tipi di innovazione tecno-organizzativa

Incrementale Automazione tradizionale Automation	1	Automazione tradizionale e tecnologie digitali allo stadio iniziale (2.0 e 3.0) Lean iniziale come toolkit (Qualità, riduzione magazzini, lavoro su commessa)
Incrementale Robotica avanzata	2	Automazione e robotica evoluta, tecnologie digitali recenti (4.0) Lean iniziale (toolkit) ma accompagnata da iniziative di coinvolgimento diretto dei lavoratori
Radicale tecno- centrica Digital 4.0	3	Tecnologie digitali 4.0 diffuse con robotica avanzata e Lean evoluta (team autonomi, sistema strutturato dei suggerimenti, qualità totale)
Radicale umano- centrica Digitale 5.0 and I. A.	4	Tecnologie digitali 5.0, con approccio umano-centrico, applicazione di Intelligenza Artificiale, Lean evoluta con partecipazione diffusa

Legenda 2 - Gradazione della partecipazione diretta

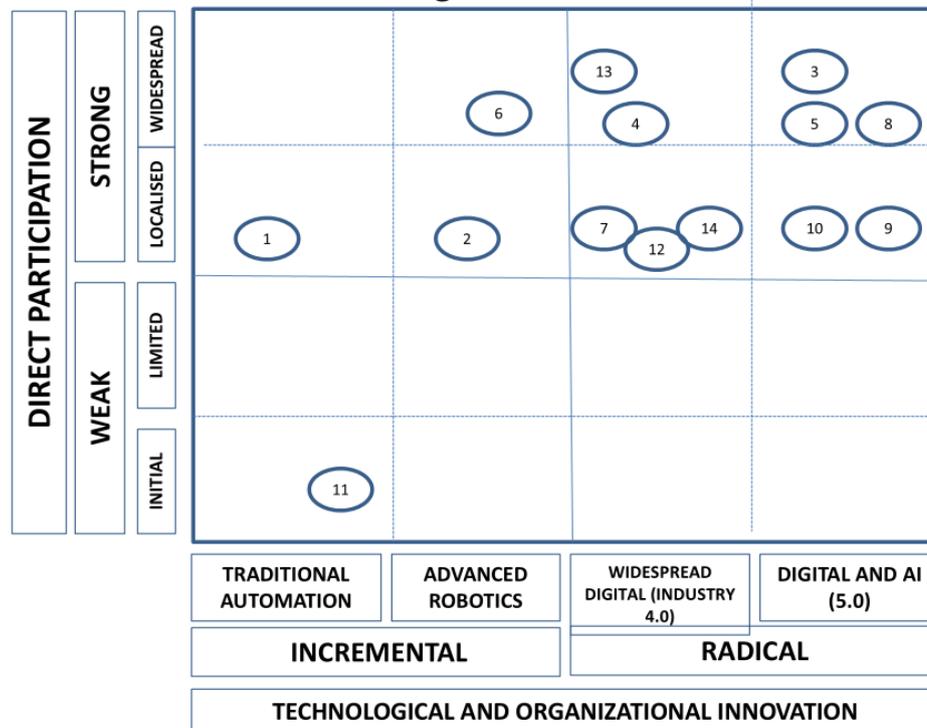
Debole Iniziale	1	Ampiezza e profondità molto limitata, ad esempio informazione top down, survey, iniziative unilaterali, welfare top down. Dialogo difficile tra HR e lavoratori
Debole Limitata	2	Ampiezza e profondità limitata ad esempio segnalazioni occasionali e senza feedback autonomia limitate sul job, incontri occasionali e unilaterali fra manager e lavoratori, informazione aziendale top down
Forte Localizzata	3	Profondità elevata, ma ampiezza limitata. Ad esempio: gruppi di miglioramento interfunzionali su tema, suggerimenti con feedback ma con sistema poco strutturato, molte segnalazioni su <i>safety</i> e <i>missing</i> , autonomia sul job, qualità e <i>safety</i> , coprogettazione occasionale
Forte Diffusa	4	Ampiezza e profondità elevate. Ad esempio: suggerimenti con feed back strutturato e diffuso, Team work formale diffuso, ampia autonomia sul job, coprogettazione sistematica, comunità di pratiche.

Nella Figura 2 si può osservare una tendenziale correlazione tra intensità della partecipazione e grado di innovazione tecnologica e organizzativa. In particolare l'addensamento nel quadrante a destra e in alto dei casi con tecnologie più evolute e partecipazione più forte, mostra una generale sinergia tra i due fenomeni. Tuttavia emergono anche soluzioni particolari che si possono commentare in questo modo:

- Nella maggioranza dei casi (10) una innovazione di tipo radicale si accompagna a forme di partecipazione forte. Tuttavia all'interno di questo gruppo ci sono differenze significative.
- I 5 casi più avanzati (prima colonna più a destra) riescono a combinare il Digitale 5.0 e A.I. con le forme più forti di partecipazione diffusa.
- Invece i 5 casi con innovazioni tecnologiche del tipo digitalizzazione 4.0 (seconda colonna da destra), presentano sia una partecipazione diffusa, sia anche una partecipazione localizzate in Aree o Reparti diversi.

- Negli altri 3 casi (quadrante in alto a sinistra) sembra che non sia necessaria una tecnologia radicale per praticare una partecipazione diretta forte. Essa si può anche sviluppare per linee autonome e separate. C'è poi un solo caso di percorso che resta fermo ai livelli iniziali.

Figure 2 Partecipazione diretta e tipo di innovazione tecnologia realizzata



BULGARIA (BG)	1	ITALY (IT)	7
	2		8
IRELAND (IE)	3	NETHERLAND (NL)	9
	4		10
	5	SLOVENIA (SLO)	11
	6		12
		SWEDEN (SE)	13
			14

In sintesi si può concludere che nella maggioranza dei casi c'è un rapporto stretto tra innovazione spinta e partecipazione diretta in forme forti e diffuse. Questo rapporto conferma che esiste una sinergia nei percorsi di cambiamento tra l'introduzione di nuove tecnologie e di nuove forme organizzative e l'attivazione di forme forti di partecipazione diretta. Tuttavia è possibile anche realizzare forme di partecipazione diretta diffuse e forti, senza nuove tecnologie.

6. Rapporto tra relazioni industriali e partecipazione diretta (Figura 3)

Quale ruolo hanno avuto le relazioni industriali nel percorso di partecipazione diretta?

Il ruolo dei sindacati nella fase di avviamento del processo è stato presentato nella precedente Figura 1. Per studiare invece i punti di partenza e i punti di arrivo dei processi di cambiamento è stata elaborata la seguente mappa (Figura 3) che confronta lo stato iniziale (pallino bianco) con lo stato finale di ciascun caso (pallino grigio). Questa scelta è collegata al fatto che i percorsi di cambiamento sono stati molto lunghi, da 2-3 anni a 20-25 anni, e quindi è interessante evidenziare il "prima" e il "dopo", anche se non è semplice. La mappa è bidimensionale e utilizza per la dimensione Partecipazione diretta la Legenda 2 detta sopra (in verticale) e per la dimensione di

Relazioni Industriali la seguente Legenda 3 elaborata anche utilizzando il framework del Progetto BroadVoice (in orizzontale).

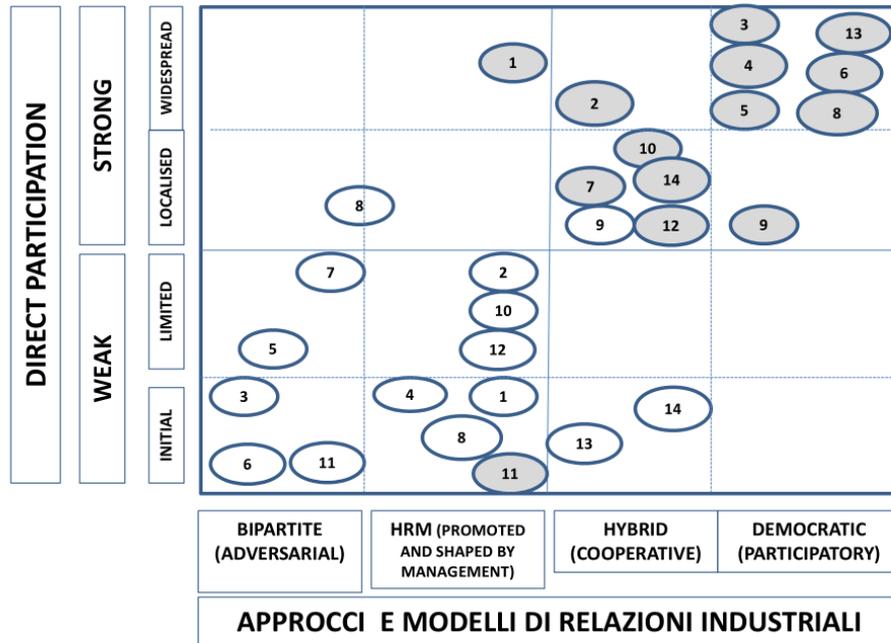
Legenda 3 – Approcci della rappresentanza e relazioni industriali

Bipartito (Conflittuale)	1	Ruolo debole della Rappresentanza. Prevalgono informazioni e accordi difensivi nei momenti di crisi. Debole iniziativa sindacale in contesti di contrapposizione
Hrm (Promosso e plasmato dal Management)	2	Politiche del personale innovative e centrate sul coinvolgimento dei lavoratori anche senza il Sindacato. Accordi su salario, orario e welfare. La rappresentanza non è coinvolta direttamente nella Partecipazione diretta, le due linee sono separate
Ibrido (Cooperativo)	3	Politiche del personale favorevoli al coinvolgimento del Sindacato nella Partecipazione diretta. Gli accordi prevedono commissioni congiunte e altre forme per condividere le pratiche di partecipazione. Gli accordi tradizionali si arricchiscono del tema partecipazione
Democratico (Partecipativo)	4	Gli accordi prevedono partecipazione sistematica della rappresentanza alla gestione e alle pratiche di partecipazione diretta. In certi casi anche alle scelte strategiche aziendali.

Nella mappa di Figura 3 i processi di cambiamento si presentano diversi, ma interessanti. Infatti, in linea di massima, viene confermato uno stretto collegamento tra crescita della partecipazione diretta nello stadio forte ed evoluzione delle relazioni industriali verso approcci più partecipativi o cooperativi. In altre parole sembra che in molti casi la partecipazione diretta abbia avuto, nel lungo periodo, una influenza sulle Relazioni Industriali verso una cultura più orientata alla soluzione di problemi e alla partecipazione contrattuale. Tuttavia esistono percorsi diversi e alternativi. In particolare si possono osservare tre gruppi diversi con le seguenti differenze:

- Un primo gruppo (cluster del salto radicale) costituito dai casi n. 3, 4, 5, 6, 8, 13 è partito dai livelli più bassi (in basso a sinistra) ma è poi arrivato nei quadranti più elevati (in alto a destra). Si tratta del gruppo dove più forte è stato l'investimento e più radicale il cambiamento.
- Un secondo gruppo (cluster del salto incrementale) è costituito dai casi 7, 10, 12. Esso è partito da quadranti intermedi ed è arrivato a quadranti più alti ma ancora intermedi. Si tratta del gruppo dove c'è stato un buon investimento ma il cambio è stato più vicino al miglioramento continuo e alla innovazione gestita dall'azienda. In certi casi i due percorsi sembrano rimanere separati.
- Ci sono poi due piccoli gruppi (cluster della crescita lineare) che sono cresciuti solo di una dimensione il caso 9 è cresciuto solo nella dimensione tecnologica, i casi 1 e 2 solo nella dimensione partecipata. Essi dimostrano che il cambiamento raggiunge maggiori risultati se vi è stretta sinergia tra tecnologia e organizzazione, mentre certamente si può procedere in modo separato ma con esiti inferiori rispetto alla competitività e a migliori condizioni di lavoro.

Figura 3
Partecipazione diretta e Relazioni Industriali
(cambiamenti tra inizio e fine del percorso)



In breve la mappa di Figura 3 sembra confermare la possibilità di due percorsi diversi. In alcuni casi l'evoluzione delle relazioni industriali e della partecipazione diretta possono restare separati e senza collegamenti. In questi casi, poco numerosi, il management gestisce la partecipazione diretta con i propri obiettivi e la rappresentanza sindacale opera le tutele come ritiene più opportuno. In questi casi tuttavia i risultati di miglioramento ottenibili dai due attori sembrano assai limitati. Tuttavia ci sono altri casi, nella ricerca più numerosi, in cui lo sviluppo della partecipazione sembra influenzare sul lungo periodo gli approcci alle relazioni industriali in senso più partecipativo e cooperativo.

7. Sintesi

In linea di massima questa comparazione conferma alcune ipotesi del Progetto BroadVoice e di altri studi. Infatti, emerge dai casi una tendenza prevalente verso una sinergia tra innovazione e partecipazione, con buoni risultati sia per le aziende che per i lavoratori. Tuttavia sono sempre possibili percorsi diversi, con varianti o con alternative non prevedibili. Ci sono casi nei quali i miglioramenti ottenibili sono di dimensioni inferiori e nei quali il rischio di insuccesso è presente. In ogni caso il percorso del cambiamento è difficile e richiede molto impegno di tempo e di investimenti.

In particolare:

- a) sul punto del rapporto tra innovazione tecnologica e innovazione organizzativa le analisi confermano che una gestione congiunta e collegata (*joint design*) dei due processi migliora sicuramente i risultati finali e facilita il successo dei due investimenti;
- b) sul punto di una crescita parallela tra innovazione tecnologico-organizzativa e Partecipazione diretta la comparazione sembra confermare una notevole sinergia positiva. Infatti risulta che se

si attivano collegamenti tra i due fattori e si adottano pratiche partecipative adeguate si possono ottenere notevoli successi, sia di produttività aziendale e sia di miglioramento delle condizioni di lavoro. Nei nostri casi il lavoro migliora soprattutto negli aspetti *safety*, ergonomia, autonomia, *teamworking*;

- c) sul punto del rapporto tra gli approcci alle relazioni industriali e la partecipazione diretta, le correlazioni sembrano più complesse, più difficili e meno evidenti. Dai casi emerge che sul lungo periodo è possibile che il successo della partecipazione diretta abbia come effetto indotto una evoluzione delle relazioni industriali verso una cultura più cooperativa o addirittura ispirata alla democrazia industriale. Tuttavia le pratiche diverse sono ancora molto diffuse. In questi casi si percorrono strade separate e si comunica in modo limitato. In effetti sono sempre possibili arretramenti, insuccessi e blocchi del dialogo sociale.

In conclusione emerge l'importanza delle ipotesi e delle proposte di progettazione congiunta e partecipata dei processi innovativi effettuate in passato dalla classica scuola sociotecnica inglese e recentemente riproposte e riviste da molti ricercatori. Queste ipotesi cosiddette di "*joint and participant design*" sembrano spiegare il maggiore successo di alcuni percorsi di cambiamento aziendali e il fatto che questo approccio consenta di raggiungere obiettivi importanti che sono a vantaggio di tutti gli attori. Questi successi, tuttavia, risultano vincolati da un numero elevato di altri fattori aziendali e di contesto, sia di tipo tecnico, culturale oppure economico e sociale. Si tratta di fattori che sono difficili da controllare e che possono introdurre molti rischi nel cambiamento.