



Espandere e migliorare la democrazia nei luoghi di lavoro  
pre-requisito per umanizzare il lavoro e il suo ambiente  
DIRECT II – VS/2020/0101



# LA PARTECIPAZIONE DIRETTA DEI LAVORATORI NELLA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO TECNOLOGICO

## RAPPORTO FINALE COMPARATIVO DEL PROGETTO EUROPEO DIRECT II

Realizzato col supporto finanziario della Commissione Europea –  
DG Occupazione, Affari Sociali e Inclusione; Linea di budget 04.03.01.06

Espandere e migliorare la democrazia nei luoghi di lavoro  
pre-requisito per umanizzare il lavoro e il suo ambiente  
**DIRECT II – VS/2020/0101**

LA PARTECIPAZIONE  
DIRETTA DEI  
LAVORATORI  
NELLA GESTIONE  
DEL CAMBIAMENTO  
TECNOLOGICO  
**RAPPORTO FINALE  
COMPARATIVO  
DEL PROGETTO  
EUROPEO  
DIRECT II**

Realizzato col supporto finanziario della Commissione Europea – DG  
Occupazione, Affari Sociali e Inclusione; Linea di budget 04.03.01.06

**A CURA DI:**

Ekaterina Ribarova - ISTUR/CITUB

Kevin P. O'Kelly - Esperto esterno

Michael Gold - Royal Holloway, Università di Londra

I contributi contenuti in questa pubblicazione sono stati redatti nell'ambito del progetto europeo DIRECT II (VS/2020/0101), grazie ai finanziamenti ricevuti dall'Unione Europea (DG Occupazione e Affari Sociali).

Le opinioni espresse in questo rapporto riflettono solo le opinioni degli autori. La Commissione Europea non è responsabile dell'uso che può essere fatto delle informazioni qui contenute.

# Sommario

<b>Prefazione</b>	<b>4</b>
Plamen Dimitrov, Presidente della Confederazione sindacale bulgara CITUB	
<b>Il Progetto DIRECT II</b>	<b>6</b>
Premessa	6
Obiettivi e metodologia del progetto	6
Partner del progetto e team di ricerca	8
<b>Capitolo 1</b>	<b>9</b>
<b>Partecipazione diretta e nuove tecnologie: alcuni aspetti definatori</b>	
1.1. La partecipazione diretta: nozione e obiettivi	9
1.2. Cambiamento tecnologico e digitalizzazione	11
<b>Capitolo 2</b>	<b>13</b>
<b>Panoramica dei sistemi di relazioni industriali nei Paesi partner</b>	
2.1 Il quadro generale	13
2.2 La situazione nei 6 Stati membri	14
<b>Capitolo 3</b>	<b>22</b>
<b>Partecipazione diretta: quadro normativo, prassi ed esperienze nazionali</b>	
3.1 Il ruolo dell'UE	22
3.2 La situazione nei 6 Stati membri	23
<b>Capitolo 4</b>	<b>44</b>
<b>Il ruolo della partecipazione diretta nel cambiamento tecnologico: trends e dimensioni</b>	
4.1 Alcune tendenze principali nei sei Paesi	44
4.2 Le dimensioni nazionali e settoriali della partecipazione diretta e l'impatto sulla digitalizzazione	49
<b>Capitolo 5</b>	<b>61</b>
<b>Cambiamento tecnologico e relazioni industriali: 12 casi aziendali nei sei Paesi partner</b>	
5.1 Una breve visuale d'insieme	61
5.2 I casi nel settore manifatturiero	62
5.3 Servizi e telecomunicazioni	68
<b>Capitolo 6</b>	<b>74</b>
<b>Il COVID-19 e le misure di contrasto nelle relazioni industriali</b>	
<b>Capitolo 7</b>	<b>79</b>
<b>Conclusioni e raccomandazioni</b>	
<b>Bibliografia</b>	<b>82</b>



## Prefazione



La democrazia sul lavoro, nelle sue svariate forme e applicazioni,

è stata al centro dell'attenzione e dell'attività sindacale, fin dall'inizio della transizione democratica, nel nostro Paese. Dopo l'adesione della Bulgaria all'Unione europea, in particolare, è divenuta oggetto di numerose ricerche, dibattiti, progetti e corsi di formazione per quadri e delegati. Una serie di fattori ambientali sia esterni che interni, sia per le imprese che per il sindacato – fra cui, ovviamente, la globalizzazione economica, i cambiamenti tecnologici (digitalizzazione, robotica, piattaforme, ecc.), le crescenti incertezze del mercato, e ora quelli climatici e della sostenibilità ambientale delle nostre produzioni e dei nostri stili di vita – rappresentano complessivamente i presupposti per realizzare ed arricchire la democrazia industriale ed economica, con nuove e più efficaci forme.

Oggi nuovi modelli di organizzazione del lavoro vengono utilizzati per migliorare la competitività delle imprese e, al contempo, per accrescere ed espandere il coinvolgimento dei lavoratori,

migliorando le condizioni di lavoro, i livelli di soddisfazione e, in definitiva, l'inclusione dei lavoratori nei loro luoghi di lavoro.

Delle varie forme di partecipazione, quella diretta viene sempre più ricercata e utilizzata nelle imprese più innovative dell'UE, pur senza essere oggetto di una specifica regolamentazione giuridica; europea e nazionale. Il ricorso a tali pratiche socio-organizzative è di solito il risultato di politiche e decisioni del management, per quanto – in alcuni Paesi, in particolare – già ampiamente diffuse. Per noi, in Bulgaria, è importante capire fino a che punto l'utilizzo di queste forme rispetti e valorizzi i diritti dei lavoratori, e fino a che punto la partecipazione diretta si inserisca e raccordi nel sistema di relazioni industriali esistente, arricchendolo e rendendolo più incisivo.

Il progetto DIRECT II è la prosecuzione del progetto DIRECT, anche allora promosso e coordinato con successo dalla nostra confederazione sindacale CITUB, insieme a quella datoriale del

nostro Paese, BIA, e ad alcuni prestigiosi istituti partner, accademici e sindacali, appartenenti ad altri cinque Stati membri dell'UE: Cipro, Irlanda, Italia, Polonia, e – successivamente – la Spagna. L'obiettivo principale di DIRECT II, lo si dirà meglio e più diffusamente nelle pagine che seguono, è l'analisi dell'interazione tra i processi di digitalizzazione in corso e le forme di coinvolgimento diretto dei lavoratori nella loro concreta implementazione, avendo un particolare riguardo all'impatto che questi processi producono sulle relazioni industriali a livello aziendale. Per quanto riguarda il nostro Paese, il progetto ha potuto beneficiare anche dei risultati e delle conclusioni di altri progetti che abbiamo dedicato e svolto, in tema di digitalizzazione e relazioni industriali, ideati e realizzati dal CITUB e dai suoi istituti di ricerca e formazione (ISTUR; WETCO), nel periodo 2016-2021.

La partecipazione diretta, al centro dei due progetti europei, è sempre più collegata ai processi di digitalizzazione in corso, e all'utilizzo di altri sistemi socio-tecnici ed organizzativi, quanto meno nelle imprese più innovative, come del resto anche tutte le altre forme di partecipazione e rappresentanza dei lavoratori. La digitalizzazione, l'automazione e, in generale, l'introduzione di nuovi modelli produttivi, sono e saranno fra principali sfide che si pongono alle nostre società in questo XXI secolo. Occorre dunque acquisire piena consapevolezza del fatto che, insieme ai modelli di produzione, sta cambiando la natura stessa del lavoro; le competenze e le attitudini dei lavoratori; la percezione del lavoro umano, sul lavoro e al di fuori di esso; gli stili di vita delle nostre

comunità. Cambia, in particolare, la qualità dell'occupazione, gli orari e i luoghi in cui si presta il proprio lavoro, la sua organizzazione, i diritti e i sistemi di rappresentanza, le forme della retribuzione e del compenso.

La digitalizzazione è spesso una condizione sine qua per l'introduzione di nuovi sistemi produttivi e di una nuova organizzazione del lavoro, che comprende una maggiore autonomia e responsabilità individuale sul posto di lavoro, e l'espansione dell'utilizzo del lavoro in team. Queste nuove modalità richiedono generalmente l'arricchimento e la diffusione della democrazia sul posto di lavoro; in particolare a livello di governance e di scelte strategiche dell'impresa. Al contempo, la partecipazione diretta diviene, può senz'altro divenire, una condizione ideale per facilitare l'adozione consensuale di nuove tecnologie, e sistemi organizzativi ad esse correlate.

La Confederazione sindacale bulgara CITUB, qui da noi, ha fatto dell'impatto della digitalizzazione sul lavoro e sulle relazioni industriali una priorità della sua agenda, sin dal suo VIII° Congresso nel 2017, fino all'ultimo (il IX°), quest'anno. Temi che sono stati ampliati trattati e sviluppati nel nuovo programma che abbiamo di recente adottato.

Per il nostro, come certamente per altre organizzazioni sindacali europee, e anche datoriali, per gli esperti e gli studiosi di questi temi, sono certo che uno studio come quello di cui qui vengono presentati i risultati, costituisce un prezioso elemento di conoscenza comparativa, sulla base del quale approfondire ed espandere la nostra elaborazione culturale e strategica.

**Plamen Dimitrov,**  
**Presidente della Confederazione**  
**sindacale bulgara CITUB**

# Il Progetto DIRECT II

## Premessa

Il progetto europeo DIRECT II – promosso e coordinato dalla Confederazione dei Sindacati Indipendenti (CITUB) della Bulgaria, in partenariato con organizzazioni di sei Stati membri<sup>1</sup> - ha riguardato le tendenze della *partecipazione diretta* (PD) dei lavoratori, alla luce dei profondi cambiamenti tecnologici attualmente in atto. Il suo obiettivo è stato essenzialmente quello di esplorare l'impatto delle nuove forme di coinvolgimento sulle relazioni industriali a livello settoriale e aziendale, provando a individuare alcune buone prassi, in cui la transizione tecnologica vede un coinvolgimento effettivo ed efficace della forza lavoro e dei suoi rappresentanti.

Il progetto ha mirato a verificare se la PD possa realmente migliorare l'organizzazione e la qualità del lavoro, il senso di soddisfazione dei lavoratori, insieme all'efficienza e alla sua produttività, anche con riguardo all'introduzione di nuove tecnologie. L'assunto da cui siamo partiti, suffragato dal precedente studio DIRECT (2017-2018), è che essa può in effetti offrire ai lavoratori l'opportunità di proporre idee e suggerimenti per l'innovazione organizzativa, utili alle stesse aziende, accrescendo le loro competenze e qualifiche, concorrendo in tal modo a quella "umanizzazione del lavoro", da molto tempo al centro delle preoccupazioni del movimento sindacale e di quanti si occupano di una migliore gestione delle risorse umane. Ciò può oggi finalmente rendersi possibile come mai in passato, grazie a tecnologie e soluzioni socio-tecniche che favoriscono una maggiore polivalenza nell'esecuzione dei compiti, mansioni mediamente più ricche e articolate, skills più qualificati, migliori condizioni ergonomiche e di sicurezza sul lavoro, orari e turnazioni in grado di consentire una migliore conciliazione fra tempi di vita e di lavoro, grazie ad esempio al lavoro da remoto, cresciuto ovunque enormemente durante, ma anche dopo, i mesi drammatici della pandemia da Covid-19.

Molti studi, in questi anni, hanno dimostrato come tutte le forme di democrazia sul posto di lavoro, con la partecipazione alla *governance* strategica e nell'or-

ganizzazione del lavoro, determinano un miglioramento della motivazione dei lavoratori e, con essa, anche un aumento della produttività. Il ricorso alla *partecipazione diretta*, in particolare, mira ad incoraggiare un migliore uso di tutto il repertorio di conoscenze, abilità ed esperienze di vita della forza lavoro. Un risultato che può essere conseguito stimolando e valorizzando l'apporto del personale, il suo sviluppo culturale e professionale, mediante la ricerca del suo coinvolgimento attivo nel processo decisionale.

Con il rapido progresso e l'applicazione delle tecnologie digitali, i luoghi di lavoro in Europa stanno cambiando rapidamente. Per rimanere competitivi, conservare quote di mercato e, soprattutto, mantenere i livelli occupazionali, le aziende e i lavoratori devono inevitabilmente comprendere ed adattarsi a questi cambiamenti.

La promozione della PD può dunque rappresentare una efficace strategia competitiva per le imprese, contribuendo in questa fase difficile, alla ripresa economica dell'UE e degli Stati che ne fanno parte, accelerando l'innovazione, riducendo costi e sprechi, rendendo più efficiente e razionale l'organizzazione della produzione e del lavoro, sia manifatturiero che nei servizi.

Il conseguimento di un ambiente di lavoro di questo tipo non deve certo avvenire a scapito delle forme *indirette* (o rappresentative) di partecipazione, vale a dire mediante diritti di informazione e consultazione, comitati paritetici, fino alla codeterminazione societaria sulle scelte strategiche delle imprese, senza ovviamente trascurare il primato della rappresentanza sindacale e della contrattazione collettiva, nei luoghi di lavoro e a livello sovra-aziendale (nazionale di settore, territoriale, di sito, cantiere, ecc.).

## Obiettivi e metodologia del progetto

Dai risultati del Progetto DIRECT era stato possibile concludere che la PD, anche se prediletta più dal management che dai sindacati, è più diffusa e produce risultati migliori – sia per i datori di lavoro che per i lavoratori – quando prevale un approccio cooperativo alle relazioni industriali e in sede di partecipazione rappresentativa; ad esempio sul terreno della nego-

<sup>1</sup> Bulgaria, Cipro, Irlanda, Italia, Polonia, Spagna

ziazione collettiva<sup>2</sup>.

L'ipotesi di questa seconda tappa del progetto – ovvero, appunto, DIRECT II – è che la PD costituisca oggi uno strumento indispensabile per la dirigenza aziendale e i rappresentanti dei lavoratori nell'affrontare le sfide dell'introduzione delle nuove tecnologie.

Gli obiettivi del nostro studio, sia generali e che specifici, sono stati – schematicamente – i seguenti:

- Ampliare e approfondire lo studio della PD nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, in alcuni settori e imprese dei Paesi partner, adottando in particolare il punto di vista dell'introduzione di nuove tecnologie e del suo impatto.
- Vagliare gli eventuali nessi tra PD e *umanizzazione del lavoro*, da intendersi come accrescimento della soddisfazione per il proprio lavoro; i suoi contenuti, le sue finalità.
- Verificare se e come la PD possa ricordarsi, complementariamente, con le altre forme della rappresentanza e della partecipazione dei lavoratori nell'impresa: diritti di informazione, consultazione ed esame congiunto; codeterminazione societaria (dove esiste); contrattazione collettiva.
- Analizzare i percorsi che, nelle aziende studiate, hanno condotto all'adozione di una o più modalità di ciò che, come vedremo, può essere annoverato alla voce *partecipazione diretta*.
- Sondare le interpretazioni e i giudizi delle organizzazioni sindacali, del management e dei lavoratori, a vari livelli (nazionale; settoriale; aziendale), riguardo alla effettività dei processi in atto, rispetto alla PD e al suo possibile ruolo nella gestione del cambiamento tecnologico.

Lo studio, nei sei paesi partner, è stato realizzato seguendo una serie di fasi e tappe, a partire dalla stesura di rapporti nazionali nei quali – fra ricerca desk e indagini sul campo mediante studi di caso – si sono approfonditi i temi poc'anzi elencati. Si sono dunque descritti, sinteticamente, i sistemi nazionali delle relazioni industriali, con particolare riguardo agli istituti della rappresentanza e della partecipazione, a livello aziendale e di luoghi di lavoro. Alla rassegna di letteratura scientifica e documentazione di stampo sindacale e contrattuale, si sono aggiunte alcune interviste con dirigenti e

quadri delle parti sociali, a livello settoriale.

Un secondo blocco di approfondimenti ha riguardato i temi della transizione tecnologica in ciascun paese partner, fornendo un quadro descrittivo dello stato dell'arte a livello nazionale e settoriale, e dei problemi più direttamente correlati all'occupazione, alle condizioni di lavoro, alla qualità delle relazioni industriali e del coinvolgimento partecipativo.

Un terzo blocco è consistito nella realizzazione di dodici studi di caso, due in ciascun paese, nella manifattura e nei servizi, sulla base di tracce di intervista da effettuare con rappresentanti delle parti sociali.

Una ulteriore sezione del rapporto è stata dedicata al ruolo delle parti sociali nella gestione dell'emergenza pandemica, esplosa proprio subito dopo che il progetto aveva avuto avvio (2020), complicando oltretutto, e ritardando alcuni adempimenti, per le note criticità relazionali in presenza, determinate dalle restrizioni precauzionali.

Ciò nondimeno, nel frattempo si sono tenute – in modalità mista, presenza e a distanza – tre tavole rotonde europee (Roma, Madrid, Larnaka), con esperti ed esponenti delle parti sociali dei sei paesi partner, e dei workshop nazionali sui temi del progetto.

Una volta completati i rapporti nazionali, si è proceduto – dopo un ampio confronto a livello di team di ricerca – alla stesura di un rapporto comparativo finale, che è quanto qui viene presentato, e di linee guida per una strategia della partecipazione diretta, tradotte nelle diverse lingue del partenariato, e disponibili sui siti nazionali dei partner e su quello comune del progetto.

A metà luglio si è tenuta la conferenza finale a Sofia, con la presentazione dello studio effettuato, alla presenza di esperti e rappresentanti delle parti sociali, dai paesi coinvolti nel progetto e di altri con incarichi di livello europeo.

Tutti i materiali – ad esempio i rapporti nazionali o le slides delle presentazioni ai vari eventi transnazionali e nazionali – sono disponibili nel sito del progetto: <http://2.direct-project.org/>

<sup>2</sup> [www.direct-project.org](http://www.direct-project.org)



## Partner del progetto e team di ricerca

Il progetto DIRECT II ha coinvolto otto organizzazioni partner – fra istituti di ricerca, associazioni delle parti sociali e dipartimenti universitari – appartenenti a sei Stati membri dell'UE e al Regno Unito.

### **Membri del partenariato**

#### **Bulgaria**

##### **Confederazione dei Sindacati Indipendenti di Bulgaria (CITUB):**

- Ina Atanasova, Coordinatrice del Progetto;
- Ekaterina Riberova, Coordinatrice della ricerca
- Bistra Karadimova

##### **Confederazione dei Datori di Lavoro e degli Industriali di Bulgaria (KRIB):**

- Elitsa Pesheva

#### **Cipro**

##### **Confederazione dei Lavoratori di Cipro (SEK):**

- Christos Pelecanos
- Vangelis Evangelou

#### **Italia**

##### **Fondazione “Giuseppe Di Vittorio” (FDV):**

- Salvo Leonardi

#### **Irlanda**

##### **Institute for the Development of Employee Advancement (IDEAS):**

- Brian McGann
- Tony Murphy
- Mary Ogundipe

#### **Polonia**

##### **Scuola di Economia dell'Università di Varsavia (SGH):**

- Andrzej Zybala
- Dorota Konopka

#### **Spagna**

##### **Fundación 1° de Mayo, CC.OO**

- Jesús Cruces Aguilera
- Alicia Martínez Poza

### **Partner associati**

#### **Bulgaria**

##### **Associazione Industriale Bulgara (BIA)**

#### **UK**

##### **Royal Holloway and Bedford New College**

- Michael Gold

##### **Esperto e consulente esterno del Progetto**

- Kevin P O'Kelly

# Capitolo 1

## Partecipazione diretta e nuove tecnologie: alcuni aspetti definitivi

### 1.1. La partecipazione diretta: nozione e obiettivi

La partecipazione dei lavoratori nell'impresa costituisce uno degli elementi più qualificanti di un sistema maturo di relazioni industriali, nonché un tema straordinariamente importante per i sindacati europei, con sostanziali avanzamenti normativi e delle pressioni, a partire dagli anni '70-80 del secolo scorso. Nell'arco degli ultimi anni abbiamo assistito, in tutti i paesi industriali avanzati, a una proliferazione di forme di coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti nell'organizzazione del lavoro aziendale. Nelle economie post-fordiste, ciò è comunemente considerato un fattore chiave per l'innovazione e la competitività delle imprese, in grado di contribuire all'anticipazione dei cambiamenti, innalzando i livelli di produttività del lavoro e, al contempo, la soddisfazione dei dipendenti. In virtù dei nuovi paradigmi socio-organizzativi, orientati alle *High Performance Work Practices*, alcune delle tradizionali faglie che avevano a lungo demarcato il mondo del lavoro moderno, sembrano perdere – o sfumare – la nettezza dualistica dei loro confini. Ad esempio, fra ideazione ed esecuzione; fra vita e lavoro; fra autonomia e subordinazione.

Alle forme tradizionali di rappresentanza e di partecipazione *indiretta*, basate sulla delega e sul mandato di tipo sindacale, oggi si affiancano ed espandono nuove forme, questa volta *dirette*, vale a dire non mediate collettivamente e sindacalmente, ma basate sul confronto più o meno diretto fra i lavoratori e il *management* aziendale<sup>1</sup>. In quest'altra accezione, diretta appunto, la partecipazione consiste: "nelle opportunità con le quali il management aziendale, nel luogo di lavoro, delega alcune delle sue prerogative e autorità deliberative ai lavoratori, siano essi singoli e/o gruppi o team, con riguardo all'esecuzione immediata di mansioni, obiettivi produttivi, modalità di organizzazione del lavoro"<sup>2</sup>.

La *partecipazione diretta* e la *partecipazione rappresentativa* sono da ritenersi, in un'accezione più matura e condivisibile, complementari l'una all'altra, e sono parte integrante di un migliore dialogo sociale all'interno dell'impresa, che può contribuire a creare fiducia, soddisfazione e impegno tra i lavoratori<sup>3</sup>.

Si tratta quindi di un approccio diverso all'organizzazione del lavoro che prevede il contributo dei lavoratori alle operazioni quotidiane dell'impresa. I suoi temi sono principalmente quelli dell'autonomia e del controllo, sulla base di quella informalità ed auto-attivazione, lungamente e programmaticamente negate dalla vecchia organizzazione Taylor-Fordista del lavoro<sup>4</sup>.

La PD può assumere varie forme e gradi di intensità, a seconda se si dispiega su una base individuale o piuttosto collettiva; consultiva o invece delegativa; e

1 Akkerman, Sluiter, Jansen, 2015; Lippert, Huzzard, Jurgens, Lazonick, 2014; Knudsen et al., 2011; Cremers, 2011; Regalia, 2006

2 Eurofound, 1994

3 Una terza forma di partecipazione – qui a titolo puramente qualificatorio e tipologico – è quella finanziaria, principalmente attraverso la distribuzione di azioni ai dipendenti.

4 Braverman, 1974

ancora, permanente o temporanea<sup>5</sup>. Essa può dunque esprimersi nelle forme di una interlocuzione personalizzata fra la dirigenza e il singolo lavoratore, da ricercarsi attraverso colloqui, indagini d'opinione, cassetta delle idee e dei suggerimenti. Oppure mediante la creazione di gruppi di lavoro, variamente denominati (team work; gruppi di progetto, circoli di qualità, isole, unità tecnologiche, etc.), la cui natura può mutare significativamente, a seconda del ruolo che l'azienda intende conferirgli, nonché di chi e come decide la sua composizione<sup>6</sup>.

Nella tavola sottostante possiamo ritrovare schematicamente un quadro di queste quattro combinazioni e possibilità.

Forme ed esempi di partecipazione diretta

	CONSULTATIVA	DELEGATIVA
INDIVIDUALE	Incontri su base regolare tra impiegati e primi riporti Indagine sul personale dipendente Cassette delle idee e dei suggerimenti Altre modalità di consultazione che permettano agli impiegati di esprimere le loro opinioni, come accesso ai social, forum di discussione online, newsletter aziendali, affissioni, ecc.	I singoli lavoratori hanno il diritto e la responsabilità di svolgere le proprie mansioni lavorative senza dover far costante riferimento ai propri responsabili o supervisori
GRUPPO	Gruppi temporanei o ad hoc di lavoratori dipendenti che si incontrano per un periodo limitato per discutere temi specifici, per esempio gruppi di progetto o task force Gruppi permanenti che si incontrano ogni settimana o mese per proporre azioni migliorative all'organizzazione del lavoro, come i circoli di qualità	Diritti e responsabilità sono delegati a gruppi o team che svolgono il lavoro assegnato senza dover far costante riferimento al management: si tratta del cosiddetto 'gruppo di lavoro' o "di progetto"

Rispetto alla partecipazione *indiretta*, coi suoi "classici" diritti di informazione e consultazione, quella *diretta* può essere considerata come un metodo ed un approccio "dal basso", per molti versi innovativo e sperimentale. Essa si basa infatti sul riconoscimento di ampi margini di autonomia esecutiva e di controllo, con un elevato grado di informalità e auto-attivazione, a lungo e programmaticamente mortificate dalla vecchia organizzazione del lavoro taylor-fordista.

Alle sue origini si staglia un vero e proprio cambio di paradigma, con modelli oggi di "produzione snella", ispirati ai principi del miglioramento continuo (*kaizen*) del *Toyota Production System* (TPS), soprattutto nel settore manifatturiero, all'insegna delle tecniche del *World Class Manufacturing* (WCM)<sup>7</sup>. Ovvero sistemi integrati per conseguire l'eccellenza nell'intero ciclo logistico-produttivo, con una definizione molto precisa di tecniche e metodi di lavoro che, oltre al *just-*

<sup>5</sup> Eurofound, op. cit.

<sup>6</sup> Nella tradizione scandinava, ad esempio, l'adesione non è obbligatoria, il leader è scelto dai colleghi, l'autonomia decisionale significativa; la rotazione e qualificazione costanti. Nel modello giapponese, invece, la gerarchia è assai più pronunciata; l'adesione è obbligatoria, l'autonomia strettamente preordinata e con leader assegnati dalla gerarchia intermedia.

<sup>7</sup> Schonberger, 1996; Ohno, 2004.

*in-time* ed all'eliminazione di difetti e conflitti, perseguono l'auto-attivazione spontanea dei lavoratori.

I corollari socio-organizzativi di questo nuovo paradigma, da parte della forza lavoro, risiedono nel valore inedito attribuito alle competenze professionali, ai risultati e alle prestazioni, che possono essere misurate nel dettaglio. A differenza del passato, i lavoratori non sono più considerati un mero vincolo da irreggimentare entro una rigida cornice di comando, ma una risorsa dotata di elevata capacità diagnostiche e *problem solving*, se adeguatamente stimolata e attivata mediante una serie di tecniche di HRM, incentrate su una inedita attenzione alla qualità dell'ambiente lavorativo (ergonomia, sicurezza, benessere, clima aziendale), da un lato, e di un ampliamento dei margini di discrezionalità esecutiva, dall'altro, lungo una catena del comando che si accorcia sul suo asse verticale, per espandersi e articolarsi maggiormente, su quello orizzontale.

Tutto ciò dovrebbe portare da dinamiche conflittuali, "a somma zero", a nuovi scenari di collaborazione tra capitale e forza lavoro, in cui, in una situazione *win-win*, le esigenze dell'impresa per un incremento quanti-qualitativo della produzione si intersecano con quelle dei lavoratori di vedere arricchito e riconosciuto il valore del proprio contributo creativo e professionale<sup>8</sup>. Tuttavia, i vantaggi per i sindacati sono molto meno evidenti, con il rischio di una loro progressiva marginalizzazione in termini di mediazione organizzata della rappresentanza; e dunque di disintermediazione e individualizzazione nei rapporti di lavoro.

## 1.2. Cambiamento tecnologico e digitalizzazione

Con il rapido progresso e l'applicazione delle tecnologie digitali, i luoghi di lavoro in Europa stanno cambiando rapidamente. Per rimanere competitivi, conservare quote di mercato e, soprattutto, mantenere i livelli occupazionali, le aziende e i lavoratori devono adattarsi a questi cambiamenti. Essi richiedono di riorganizzare le strutture di gestione/supervisione, in modo da consentire una maggiore autonomia ai dipendenti che utilizzano le nuove tecnologie e devolvere il controllo della forza lavoro. Al contempo, si rendono necessari maggiori livelli di competenza della forza lavoro. Investire in tecnologie costose, da questo punto di vista, significa anche investire nella riqualificazione della forza lavoro esistente e/o nell'assunzione di persone con le competenze essenziali per operare con le nuove tecnologie.

Attenendoci alle definizioni che ha offerto, anche in questo caso, la Fondazione di Dublino (Eurofound), intendiamo:

- *Automazione*: quale la sostituzione dell'*input* umano con quello della macchina
- *Digitalizzazione*: quale la trasformazione di oggetti fisici e documenti in *bit* (e viceversa).
- *Lavoro tramite piattaforme*: quale l'utilizzo di reti digitali per organizzare le transazioni economiche in modo algoritmico (come quelle impiegate da Uber)<sup>9</sup>.

Di queste tre forme, ai fini del nostro studio, abbiamo considerato solo le prime due, tralasciando la pur fondamentale terza (*Gig economy*; *Platform work*;

<sup>8</sup> Lopes, Calapez, Lopes, 2015

<sup>9</sup> Eurofound, 2020

algoritmi; etc.)<sup>10</sup>, che da sola costituisce una fonte oggi sterminata di studi e analisi ad ogni livello e sotto svariate prospettive disciplinari.

L'introduzione di nuove tecnologie consente alla dirigenza e ai rappresentanti dei lavoratori, operando insieme, di fare le scelte più adatte alla propria impresa e al proprio settore di attività, come la selezione appropriata dell'*hardware*, la progettazione e la configurazione del *software* e i cambiamenti organizzativi necessari per l'utilizzo dei sistemi tecnologici scelti. Le scelte fatte possono comportare importanti implicazioni per il successo del cambiamento tecnologico, il suo impatto sui livelli di occupazione, la riorganizzazione della forza lavoro, le esigenze di competenze e la qualità della vita lavorativa.

La digitalizzazione, in particolare, fa riferimento all'integrazione e all'applicazione di diverse tecnologie ed innovazioni digitali in tutti i settori sociali ed economici, come l'informatizzazione, l'automazione, la robotica, le tecnologie di produzione e i *social media*.

A seconda del clima delle relazioni industriali in un'azienda, le trattative sull'introduzione di nuove tecnologie richiederanno una certa dose di flessibilità e cooperazione da ambo le parti, procedendo spesso per "tentativi ed errori", passo dopo passo, verso il raggiungimento di obiettivi e assetti sufficientemente condivisi e adeguati.

Quando l'esigenza di rimanere competitivi richiede alle imprese di introdurre nuove tecnologie, ciò comporterà ripercussioni organizzative anche molto significative, che pongono la dirigenza, ma soprattutto i lavoratori, di fronte ad una serie di sfide. Ad esempio: l'introduzione di una nuova tecnologia comporterà la perdita di posti di lavoro? Come si possono tutelare i livelli occupazionali nell'inevitabile riorganizzazione del lavoro intorno alla nuova tecnologia? Quali cambiamenti saranno necessari nell'organizzazione del lavoro esistente e nelle strutture di gestione, supervisione e gerarchia per gestire efficacemente l'integrazione della nuova tecnologia negli assetti attuali? Quali sono le riqualificazioni e le formazioni che l'impresa fornirà ai lavoratori esistenti interessati dall'introduzione della nuova tecnologia? Se l'assunzione di nuovi lavoratori qualificati, con le competenze richieste, viene effettuato dalla dirigenza, come si inseriranno questi nuovi dipendenti nelle strutture lavorative esistenti? La questione dei livelli di competenza è correlata alla retribuzione: come saranno ricompensati l'introduzione della nuova tecnologia, i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e le eventuali maggiori responsabilità?

Sono alcuni degli interrogativi intorno ai quali, nel team di ricerca, abbiamo effettuato le nostre ricognizioni interpretative e analisi sul campo, in ciascuno dei sei paesi coinvolti nell'indagine, e di cui proveremo a dare conto nei prossimi capitoli.

---

<sup>10</sup> Hews, 2014; Degryse, 2016; Valenduc, Vandermin, 2016; Kilhoffer, 2017; Di Stefano, Taes, 2021



# Capitolo 2

## Panoramica dei sistemi di relazioni industriali nei Paesi partner

### 2.1 Il quadro generale

I sistemi di relazioni industriali consistono, fondamentalmente, nell'interazione che si instaura più o meno contestualmente fra tre attori fondamentali – datori di lavoro, sindacati e governo – variamente incardinata negli assetti istituzionali e nelle prassi dei vari Stati, inclusi quelli membri dell'UE. La letteratura specializzata internazionale è solita distinguere e classificare i vari sistemi nazionali, raggruppandoli per le relative affinità, ad esempio nel rapporto fra stato e mercato, secondo l'approccio della “varietà di capitalismi” nella *economic policy*<sup>11</sup>.

Per ciò che attiene limitatamente ai sei paesi coinvolti nella ricerca DIRECT II, Cipro e l'Irlanda appartengono a un modello di stampo liberale centrato sul mercato; l'Italia e la Spagna in quello misto dell'Europa meridionale, con prevalenza dell'intervento statale; Bulgaria e Polonia in un modello sostanzialmente ibrido, dell'Europa centro-orientale, ma con forti tratti di prevalenza liberale.

Secondo questa classificazione, Cipro e Irlanda si caratterizzano per un settore privato fortemente imperniato sul primato degli azionisti e orientato ai mercati finanziari a breve termine; mercati del lavoro molto flessibili e deregolamentati; sindacati frammentati e oggi indeboliti, con una contrattazione collettiva in cui prevale nettamente il livello decentrato aziendale.

L'Italia e la Spagna vengono invece classificati all'interno di un comune modello “meridionale”, “latino” o “mediterraneo”; sia per ciò che attiene agli assetti occupazionali che a quelli di welfare e delle relazioni industriali. La dimensione delle aziende è comparativamente molto bassa, come pure i tassi di occupazione; i mercati del lavoro, un tempo molto regolamentati, vedono da anni un'impennata del lavoro flessibile e atipico; il welfare, caratterizzato da una antica e forte impronta familista. In Italia e in Spagna, le Carte costituzionali hanno una forte vocazione sociale e democratica. Vigeva storicamente un pluralismo sindacale di origine politico-ideologico e vi è stata una particolare inclinazione dei movimenti sindacali verso il conflitto. Gli accordi interconfederali ed il contratto collettivo nazionale di settore rimangono il perno del sistema, con forti spinte verso l'aziendalizzazione negli ultimi dieci anni. Il diritto di sciopero è un diritto individuale fondamentale ad esercizio collettivo, disciplinato per legge, come in Italia, solo nel caso dei servizi pubblici essenziali. A dispetto di tutte queste indubbie somiglianze, gli esperti italiani, sottolineano anche le forti differenze fra l'Italia e i suoi vicini mediterranei, a partire dal diverso grado di interventismo dello Stato sulle relazioni industriali, che è molto elevato in Spagna (e anche in Francia e Portogallo), ma non anche in Italia, dove è invece uno dei più bassi d'Europa, e in cui il volontarismo e il dialogo sociale a livello apicale prevalgono nettamente nel governo della maggior parte delle questioni relative alle relazioni industriali<sup>12</sup>.

Collocare la Bulgaria e la Polonia, nel quadro dei sistemi nazionali di relazioni

<sup>11</sup> Fra i tanti, ci limitiamo qui a segnalare Soskice, 1991; Whitley, 1999; 2007; Ebbinghaus, Visser, 2000.

<sup>12</sup> Leonardi, Pedersini, 2018; Bordogna, Pedersini, 2019

industriali, è un'impresa piuttosto ardua<sup>13</sup>. Alle spalle hanno ovviamente la comune e contemporanea transizione da economie e società socialiste a quelle del libero mercato, e oggi rappresentano modelli ibridi di capitalismo. A partire dagli anni '90 del secolo scorso, hanno basato su una manodopera a basso costo la loro maggiore attrattività per i capitali stranieri. Il sistema polacco delle relazioni industriali si è rivelato piuttosto conflittuale e ampiamente pluralistico, laddove entrambi i Paesi, come del resto buona parte di tutta l'area con cui condividono taluni aspetti di geografia e di storia, presentano oggi tassi molto bassi sia di associazionismo (sindacale e datoriale) che di copertura contrattuale, con una netta prevalenza del livello aziendale ed una debole diffusione di quello nazionale di categoria.

Ciò detto, occorre anche raccomandare una certa cautela nell'utilizzo di questi tentativi che la letteratura specializzata compie, in materia di relazioni industriali comparate. Lavori più recenti, ad esempio, hanno individuato nove modelli a livello mondiale<sup>14</sup>, il che lascia intendere che l'analisi deve andare ben oltre quelli che spesso vengono considerati come quadri statici ed in qualche modo immutabili.

Nell'ambito del progetto DIRECT II, di seguito sono riportate le grandi linee dei sistemi nazionali di rapporto di lavoro all'interno dei quali sono stati esaminati gli obiettivi del Progetto.

## 2.2 La situazione nei 6 Stati membri

### Bulgaria

Un primo dato da sottolineare, qui, è che la densità sindacale registra un calo progressivo ormai da vent'anni ed è scesa ormai al 16-18% della forza lavoro. Il tasso di sindacalizzazione è più elevato nella maggior parte del settore pubblico, così come in quello estrattivo e manifatturiero, rimanendo molto più basso nella maggior parte del terziario privato. Allo stesso modo, nello stesso periodo, è diminuita anche la densità di adesione alle associazioni dei datori di lavoro.

A partire dal 2004-2005, la contrattazione collettiva bulgara ha fatto registrare una costante tendenza al decentramento aziendale. Questo fenomeno è più diffuso nel settore dei servizi privati, ma anche in buona parte dell'industria manifatturiera. La copertura della contrattazione collettiva è stimata a livello del 26-27%<sup>15</sup>, ma con un piccolo aumento nell'ultimo biennio, 2020-21<sup>16</sup>. Altre fonti indicano una percentuale piuttosto variabile, compresa tra il 23% e il 37%, con picchi superiori al 30-35% nei comparti industriali<sup>17</sup>, con l'importante eccezione dell'automotive, dove la copertura è sensibilmente più bassa<sup>18</sup>.

In alcuni settori di attività esistono ancora contratti collettivi settoriali; ad esempio nell'industria mineraria e in alcuni comparti manifatturieri, come ad esempio la metallurgia, la costruzione di macchine, la carta e l'edilizia. Nei servizi, i contratti collettivi settoriali sono presenti soprattutto nelle aziende pubbliche e nei settori in cui esistono accordi di proprietà tra pubblico e privato,

<sup>13</sup> Bohle and Greskovits, 2012; Nölke and Vliegenthart, 2009

<sup>14</sup> Witt et al. 2018

<sup>15</sup> CITUB, Annual review of collective bargaining, 2020 and 2021.

<sup>16</sup> Ibid

<sup>17</sup> [https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/bulgaria#collective\\_bargaining](https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/bulgaria#collective_bargaining)

<sup>18</sup> Dati CITUB e federazioni sindacali settoriali bulgari

ad esempio nei trasporti. Anche nella maggior parte degli altri settori pubblici, come l'istruzione, la sanità, la cultura, ecc. esistono contratti collettivi settoriali.

Esistono anche contratti collettivi in alcune aziende di portata nazionale, sia a partecipazione statale (ad esempio, poste e ferrovie) che nel privato (ad esempio, telecomunicazioni ed alcune banche private). Nella pubblica amministrazione, i contratti collettivi sono generalmente applicati a particolari Ministeri ed agenzie le cui attività coprono tutte le regioni del Paese. Vi sono anche contratti collettivi a livello comunale; ad esempio, trasporti locali, sanità, istruzione. Nella maggior parte dei settori, sia privati che pubblici, esistono contratti collettivi a livello aziendale, ma anche il loro numero è in diminuzione.

Secondo i dati dell'indagine sulle imprese europee 2019, solo il 27% dei luoghi di lavoro dispone di strutture ufficiali di rappresentanza dei lavoratori, ma nel 76% delle imprese più grandi, nel 51% delle medie imprese e solo nel 23% delle piccole imprese, con 10-49 dipendenti<sup>19</sup>.

I sindacati svolgono ancora un ruolo importante nella rappresentanza dei lavoratori, ma in molte aziende vengono eletti anche delegati non sindacalizzati, per l'informazione e la consultazione, nei comitati per la salute e la sicurezza, in caso di licenziamenti collettivi o di cambio di proprietà dell'azienda. In molte aziende, soprattutto micro e piccole aziende, non esistono sindacati né altre forme di rappresentanza dei lavoratori.

Oltre che al decentramento della contrattazione collettiva, grande importanza è tuttora attribuita ai partenariati tripartiti, principalmente a livello nazionale e, in una certa misura, a livello settoriale e regionale/municipale. Il partenariato tripartito ha una forte influenza sulla regolamentazione del diritto del lavoro, sul mercato del lavoro; ad esempio con la determinazione del salario minimo, sulle attività del mercato del lavoro, sull'assicurazione sociale e in materia di tenore di vita.

## Cipro

Cipro vanta tradizionalmente un livello elevato di sindacalizzazione, pari oggi 54% di tutti i lavoratori dipendenti, fra i più alti dell'UE, sebbene questo dato potrebbe peccare per eccesso, includendo ad esempio pensionati usciti dal mercato del lavoro. Anche per questa ragione, la banca dati dell'ICTWSS ha ridimensionato il dato cipriota a poco più del 43%, riferito al 2016<sup>20</sup>.

Sull'isola esistono due grandi Confederazioni sindacali, SEK e PEO, e alcune più piccole, come DEOK e POAS, laddove alcuni importanti sindacati autonomi rappresentano i lavoratori del settore pubblico, i dipendenti delle banche e gli insegnanti. Le due Confederazioni principali sono organizzate su base settoriale/industriale, con federazioni di categoria nell'edilizia, nel settore alberghiero e per i dipendenti pubblici. La SEK, ad esempio, è composta da sette federazioni; la PEO da nove. Le relazioni tra i diversi sindacati sono generalmente buone e sono riusciti a raggiungere l'unità nelle rivendicazioni salariali e in altre attività.

Il quadro regolativo per la negoziazione collettiva è fornito dal *Codice delle relazioni industriali*, concordato tra i rappresentanti dei datori di lavoro, i sindacati e il governo nel 1977. Esso comprende una procedura per la risoluzione delle controversie ed alcuni impegni reciproci fondamentali, quali la libertà di organizzazione e il diritto di contrattazione collettiva. Il documento non è

<sup>19</sup> Eurofound-Cedefop, 2020

<sup>20</sup> Banca dati OCSE/AIAS ICTWSS <https://www.ictwss.org/>

giuridicamente vincolante, ma i suoi termini sono stati effettivamente rispettati da entrambe le parti.

La contrattazione collettiva avviene sia a livello di categoria che aziendale. I principali contratti collettivi a livello di categoria, nel settore privato, riguardano gli alberghi, le industrie metalmeccaniche, il petrolio e le costruzioni. Dal 2012, i sindacati hanno il diritto legale, a determinate condizioni, di obbligare i singoli datori di lavoro a negoziare con loro in base alla legge sul riconoscimento sindacale (Legge 55 (I)/2012). Se un datore di lavoro si rifiuta di negoziare, il sindacato può chiedere al *Trade Union Registrar* (l'anagrafe dei sindacati) di indagare, a condizione che ci siano almeno 30 dipendenti nell'unità di contrattazione e che almeno il 25% della forza lavoro sia già iscritto al sindacato. In queste circostanze, il *Trade Union Registrar* effettuerà una votazione a scrutinio segreto e, se la maggioranza dei lavoratori vota a favore, il datore di lavoro sarà obbligato a riconoscere e negoziare con il sindacato. Il riconoscimento viene concesso anche senza votazione, quando il sindacato può dimostrare di avere già più del 50% dei lavoratori iscritti.

Un elemento importante delle relazioni industriali cipriota è il sistema di mediazione ed arbitrato volontario. Basato sia sul codice di relazioni industriali volontarie che sul servizio fornito dal Ministero del Lavoro, è stato utilizzato per risolvere le situazioni di stallo nella contrattazione collettiva e nella risoluzione delle controversie.

La rappresentanza sul posto di lavoro avviene tramite la struttura sindacale. A parte il settore della salute e della sicurezza, in cui un comitato deve essere eletto da tutti i dipendenti nei luoghi di lavoro in cui sono impiegati più di dieci lavoratori, non esistono altri organismi di rappresentanza dei lavoratori. La rappresentanza sul posto di lavoro non è strettamente regolamentata dalla legislazione, in linea con il resto del sistema di relazioni industriali cipriota. Tuttavia, il codice delle relazioni industriali fa riferimento specifico alla consultazione, affermando che il datore di lavoro deve avviare una consultazione congiunta in tutti i casi in cui il sindacato o i lavoratori ritengano che: *“una decisione possa avere un impatto negativo su di loro [i lavoratori] o possa avere ripercussioni sulle loro relazioni con il datore di lavoro”*. Inoltre, la legislazione introdotta nel 2005 per attuare la direttiva UE sull'informazione e la consultazione ha rafforzato il quadro giuridico per la rappresentanza sul posto di lavoro.

## Irlanda

Gli iscritti ai sindacati affiliati al *Congresso irlandese dei sindacati* (ICTU) sono attualmente circa 720.000, con una perdita di 80.000 unità dal 2011 ad oggi. Il tasso nazionale di sindacalizzazione, in base ai sondaggi effettuati nel 2021, dovrebbe essere del 26%, in calo rispetto al 31% del 2011, malgrado di un aumento di oltre il 22% dell'occupazione negli ultimi dieci anni<sup>21</sup>. Da questo punto di vista, la densità degli iscritti è rimasta stabile in questi dieci anni (con un aumento di appena il 3%), mentre i livelli di occupazione nella Repubblica sono aumentati<sup>22</sup>.

A causa degli stretti legami tra i movimenti sindacali britannici ed irlandese – risalenti al XIX secolo, quando erano uniti sotto un unico *Trade Union Congress* (TUC), il sistema irlandese di relazioni industriali si è evoluto dal modello

21 Dati del Central Statistics Office Labour Force Surveys - CSO LFS; <https://www.cso.ie/en/statistics/labourmarket/labourforcesurvey/fstimeseries/> Tabelle 1 e 2

22

volontaristico britannico, basato su un approccio di risoluzione dei problemi su base conflittuale. Per molti anni, dopo l'indipendenza dell'Irlanda nel 1922, entrambi i sistemi di relazioni industriali, e la portata dei poteri legali conferiti ai sindacati, sono stati disciplinati dallo stesso insieme di leggi e statuti britannici del XIX e dell'inizio del XX secolo. L'eredità degli sconvolgimenti industriali e politici dei primi decenni del XX secolo si riflette ancora oggi, in una certa misura, nelle strutture sindacali.

Oggi l'ICTU (*Irish Congress of Trade Unions*) rappresenta i sindacati in entrambe le parti dell'isola d'Irlanda, e pertanto opera sotto due diverse giurisdizioni legali e due distinte entità politiche ed economiche. È l'unica confederazione sindacale dell'isola d'Irlanda, con 45 sindacati affiliati. A livello internazionale, l'ICTU è qualcosa di insolito in quanto ha come membri anche sindacati stranieri (del Regno Unito), che operano sia nella Repubblica d'Irlanda che nell'Irlanda del Nord. È altresì importante notare che l'Irlanda del Nord ha sviluppato le proprie strutture e il proprio particolare sistema di relazioni industriali, distinto sia da quello della Repubblica d'Irlanda che da quello della Gran Bretagna<sup>23</sup>.

Sebbene l'ICTU svolga un ruolo importante nelle relazioni con i governi della Repubblica d'Irlanda e dell'Irlanda del Nord, si tratta di un raggruppamento di sindacati indipendenti e autonomi, piuttosto che di una Confederazione che domina e dirige i sindacati membri. Tuttavia, tramite l'ICTU il movimento sindacale elabora posizioni comuni su questioni di interesse nazionale e comunitario, quali la creazione di posti di lavoro, la disoccupazione, la salute e la sicurezza, l'istruzione ed il benessere sociale, la riforma delle relazioni industriali e la legislazione. L'ICTU monitora anche le attività industriali dei sindacati, soprattutto in caso di probabili scioperi o di controversie intersindacali, e costituisce un canale di solidarietà e sostegno, oltre a fornire servizi tramite il suo personale addetto alle relazioni industriali per cercare di risolvere le questioni oggetto di controversia.

L'*Irish Business and Employers' Confederation* (IBEC) è la principale organizzazione che rappresenta i datori di lavoro sul mercato del lavoro. I suoi membri comprendono circa 7.500 aziende ed imprese organizzate tramite 40 associazioni imprenditoriali e settoriali, che impiegano circa il 70% dei lavoratori del settore privato in Irlanda. Tutti i settori di attività sono rappresentati dall'IBEC, ad eccezione dell'edilizia, dell'agricoltura e di varie organizzazioni di nicchia, come le cremerie che producono prodotti caseari. *Technology Ireland* è un'associazione settoriale dell'IBEC.

## Italia

Il sistema italiano delle relazioni industriali si basa, quanto meno nel settore privato, su un livello peculiarmente basso di interventismo statale e, invece, su un alto grado di volontarismo, incentrato sul primato dell'autonomia collettiva<sup>24</sup>. Questioni come la rappresentanza nei luoghi di lavoro, la rappresentatività per la negoziazione e la firma dei contratti collettivi, e la loro efficacia, la partecipazione dei lavoratori (non esiste quella societaria), lo sciopero (se non, con l'importante eccezione dei servizi pubblici essenziali) e il salario minimo (che non è fissato dalla legge ma dalla contrattazione collettiva), sebbene tutte contemplate dalla Costituzione del 1948, sono materie su cui la regolamentazione legislativa è

<sup>23</sup> Il Comitato Irlanda del Nord dell'ICTU si occupa delle questioni specifiche relative ai rapporti di lavoro in Irlanda del Nord e si relaziona con la Confederazione Sindacale del Regno Unito (TUC) sulle questioni relative al Regno Unito nel suo complesso.

<sup>24</sup> Bordogna, Pedersini, op. cit.



rimasta molto contenuta. La concertazione sociale e la contrattazione collettiva hanno svolto e continuano a svolgere un ruolo centrale nella regolamentazione di tutte queste materie. Tra i principali accordi quadro inter-confederali vanno ricordati quelli firmati nel luglio 1993, nel 1999 e nel 2011-14, fino al Patto per la fabbrica (Confindustria), del 2018. Diverso invece il discorso nelle pubbliche amministrazioni dove, dopo la privatizzazione dei rapporti di lavoro del 1993, una legge del 1997 definisce con precisione attori, procedure ed effetti della rappresentanza e della contrattazione collettiva.

Dalla seconda metà degli anni '40, esistono tre grandi confederazioni sindacali – CGIL, CISL e UIL – di diversa origine ed estrazione ideologico-culturale, oggi in grado di affiliare oltre 11 milioni di iscritti, pensionati inclusi, che è un vero record europeo, per un Paese di 60 milioni di abitanti. Una pletera di altre associazioni autonome costella il panorama sindacale, con un peso relativamente maggiore in alcuni settori (banche, pubblico impiego; logistica; trasporti). Il tasso di sindacalizzazione fra i lavoratori attivi è stimato intorno al 35%. L'associazionismo datoriale è molto frammentato; le maggiori confederazioni sono una decina, fra le quali spiccano sigle storiche come Confindustria e Confcommercio, ma anche Confcooperative, Legacoop, CNA (artigianato), ABI (banche).

La contrattazione collettiva è il vero fulcro del sistema delle relazioni industriali. E' articolata su due livelli, coordinati centralmente: nazionale di categoria e decentrato di secondo livello, aziendale o territoriale. I contratti nazionali di categoria definiscono una base generale di diritti e standard minimi per tutta la forza lavoro del settore, incluse le paghe minime a seconda del livello professionale di inquadramento. La copertura dei contratti nazionali, che sono quasi mille ma di cui solo un paio di centinaia effettivamente rappresentativi ed efficaci, è molto alta; oltre il 90% e senza che vi sia un meccanismo formale di estensione dell'efficacia. La contrattazione decentrata si svolge sulle materie demandate da quello nazionale, entro determinati limiti procedurali e di competenze. Fra le sue materie più tipiche, il salario variabile, l'organizzazione del lavoro, la flessibilità, il welfare. Copre all'incirca un quinto delle imprese e un terzo dei lavoratori del settore privato. Per le piccole imprese, o dove il lavoro è particolarmente intermittente (come nell'edilizia, nel turismo, nel commercio al dettaglio e nell'artigianato), è prevista una rappresentanza sindacale e contrattazione territoriale multi-aziendale.

Una legge del 1970, ben nota come "Statuto dei lavoratori", ha recepito il principio costituzionale della libertà sindacale (art. 39.1) e lo ha tradotto in una serie di diritti individuali e collettivi sul posto di lavoro, tra cui il diritto di eleggere rappresentanti sindacali nelle unità produttive con più di 15 dipendenti (o cinque dipendenti nelle aziende agricole). La soglia minima di 15 dipendenti incide sul numero di questi organismi nelle piccole e piccolissime imprese, che costituiscono la stragrande maggioranza in Italia. Di fatto, solo una minoranza di aziende e di lavoratori dispone di rappresentanze sindacali nel luogo di lavoro, compromettendo così la possibilità di avere una contrattazione collettiva decentrata e relazioni industriali più strutturate in azienda.

Una prassi consolidata nei decenni ha portato ad un modello "a canale unico" di rappresentanza nei luoghi di lavoro, con consigli aziendali eletti da tutti i lavoratori, senza distinzione tra iscritti e non iscritti al sindacato. Un protocollo tripartito, firmato nel luglio 1993, ha disciplinato la natura e il funzionamento di questi organismi, denominati Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU). Alle elezioni possono partecipare liste di lavoratori di qualsiasi affiliazione. La RSU

ha il diritto di negoziare contratti collettivi a livello aziendale e di fruire dei diritti di informazione e consultazione. Inoltre, ha il potere di indire uno sciopero, con forti vincoli procedurali solo nel caso dei servizi pubblici essenziali.

Nelle aziende medio-grandi è frequente la costituzione di comitati paritetici sulla base dei contratti collettivi. Questi comitati hanno prerogative e funzioni eminentemente tecniche e consultive e non possono essere considerati un vero e proprio secondo canale di rappresentanza.

Tra i fenomeni più tipici e preoccupanti di questi ultimi 10 anni, vi è la proliferazione di sigle e accordi collettivi, in competizione con quelli storici e maggiori, generando un processo stigmatizzato come “dumping contrattuale”. La copertura effettiva di questi accordi è minima (circa il 3% in media), ma il vulnus che producono sul sistema è notevole, inducendo sempre più commentatori e grandi organizzazioni a invocare una legge su rappresentanza e contrattazione, come quella esistente per il pubblico impiego.

### Polonia

Le relazioni industriali e di lavoro in Polonia si caratterizzano per un diffuso sistema di partenariato sociale, con consigli e comitati per il dialogo sociale e per il mercato del lavoro, a livello sia nazionale che regionale; la partecipazione rappresentativa tramite sindacati, in consigli di fabbrica e comitati aziendali, nei luoghi di lavoro; la partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese, con forme di co-decisione negli organi societari in alcune tipologie di aziende, o anche tramite la partecipazione diretta, non mediata sindacalmente, su aspetti dell'organizzazione del lavoro.

I contratti collettivi di lavoro hanno una copertura molto limitata, sia a livello di categoria che di imprese. Anche nel settore pubblico, i contratti collettivi coprono solo circa 200.000 dipendenti (su un totale di oltre 600.000). Nel corso degli anni, è stato possibile concludere solo 174 accordi, di cui appena 61 erano ancora in vigore, nel 2020<sup>25</sup>. Le ragioni di ciò sono complesse, e di ordine sia culturali che normativo. A cominciare dalla bassa qualità del dialogo e della fiducia reciproca tra le parti sociali, che si ripercuote in una indisponibilità a instaurare negoziati regolari, soprattutto da parte datoriale, generalmente molto riluttante a riguarda. A ciò si aggiunga una cornice legislativa non particolarmente incoraggiante<sup>26</sup>.

Il tasso di sindacalizzazione è fra i più bassi di tutta l'UE. Nel 1990 si aggirava intorno al 20-30% della forza lavoro nazionale, ma da allora si è assistito ad un calo costante, tanto che nel 2018 era pari a circa l'11%<sup>27</sup>. Uno studio del 2019 indica addirittura che, dell'intera popolazione adulta, solo il 6% è iscritto a un sindacato. Gli iscritti ai sindacati appartengono principalmente al settore pubblico, e la maggior parte di essi sono affiliati ad una delle grandi confederazioni; OPZZ e Solidarnosc. Le professioni più rappresentate sono quelle dei tecnici e del personale di medio livello, come infermieri, sottufficiali ed agenti di polizia (25%)<sup>28</sup>. Anche le organizzazioni dei datori di lavoro sono deboli, con una frammentazione organizzativa e circa quattrocento organizzazioni di questo tipo.

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Czarzasty, Surdykowska, 2020

<sup>27</sup> Matysiak et al., 2019

<sup>28</sup> CBOS Newsletter, 2019; <https://www.cbos.pl/PL/publikacje/news/2020/02/newsletter.php>

Da segnalare anche come i sindacati siano oggi visti, in base a taluni sondaggi, con maggiore favore dai giovani polacchi. Il 61% degli intervistati, di età compresa tra i 18 e i 24 anni, e il 46% di quelli di età compresa tra i 25 e i 34 anni, considerano valide le attività svolte dai sindacati.

## Spagna

Il dialogo sociale intersettoriale e la contrattazione collettiva hanno svolto un ruolo di cruciale importanza nella nascita e nell'evoluzione della democrazia spagnola. Una volta che la Costituzione ha riconosciuto il ruolo dei sindacati e delle organizzazioni dei datori di lavoro, è emersa una cultura dei rapporti di lavoro con lo sviluppo di procedure di negoziazione che coinvolgono i sindacati, le organizzazioni datoriali e il governo, e del dialogo sociale, guidato dai sindacati più rappresentativi e dalle organizzazioni datoriali.

Le *Comisiones Obreras* (CC.OO.) e l'*Unión General de Trabajadores* (UGT) sono i sindacati più rappresentativi, laddove la Confederazione spagnola delle organizzazioni imprenditoriali (CEOE) e la Confederazione spagnola delle piccole e medie imprese (CEPYME) sono le quelle datoriali più rappresentative.

La rappresentanza dei lavoratori nelle aziende avviene attraverso vari strumenti:

- Consigli aziendali o delegati, a seconda delle dimensioni dell'azienda. Le aziende con meno di 50 lavoratori possono avere fino a tre delegati del lavoro eletti tra i dipendenti, mentre quelle con 50 o più lavoratori avranno un consiglio di fabbrica o un comitato aziendale. Il numero di delegati eletti dipende dalle dimensioni dell'azienda.
- Delegati eletti per la salute e la sicurezza, che sono responsabili di funzioni specifiche nell'ambito della prevenzione dei rischi professionali. Le aziende con 50 o più dipendenti devono avere un Comitato per la salute e la sicurezza.
- Sezione sindacali, che si costituiscono in ogni azienda, e rappresentano i dipendenti iscritti al sindacato. I sindacati non solo rappresentano i propri iscritti, ma svolgono anche un ruolo attivo nelle trattative con l'azienda.

Esiste in Spagna una lunga tradizione di contrattazione collettiva e gli accordi si applicano generalmente a tutti i lavoratori, indipendentemente dal fatto che siano o meno iscritti al sindacato. Per questo motivo, la contrattazione a livello settoriale (nazionale e provinciale) assume una rilevanza particolare e il numero di lavoratori ai quali si applicano gli accordi collettivi è relativamente elevato (11.397.600 su 19.779.300 lavoratori nel 2019 - oltre il 57%). La contrattazione collettiva e il dialogo sociale hanno avuto in questi anni un percorso accidentato, fra notevoli alti e bassi. La crisi finanziaria mondiale del 2008, che ha causato una disoccupazione diffusa, ha avuto un impatto negativo sul dialogo sociale spagnolo. Sebbene i contratti collettivi siano stati mantenuti, nella speranza di riorientare le politiche occupazionali e salariali, negli anni più duri non c'è stato alcun accordo tripartito per concertare insieme le riforme del mercato del lavoro, delle pensioni o dell'istruzione, molto penalizzanti, di quella stagione. I contratti collettivi firmati con la ripresa economica, dal 2014 in poi, hanno dovuto affrontare molte difficoltà, tra cui gli effetti negativi della riforma della contrattazione collettiva del 2011 e le scarse capacità di *leadership* delle organizzazioni stesse. Firmato nel 2018, l'ultimo *Accordo collettivo di negoziazione e contrattazione* (IV AENC) riconosce che la situazione economica sta migliorando e raccomanda di rafforzare gli strumenti di contrattazione collettiva per consolidare la crescita dell'occupazione e le condizioni di lavoro.

La pandemia di Covid-19 ha portato a una rinascita del dialogo sociale e dei patti tripartiti. A fronte della crescente polarizzazione politica in Spagna, il

periodo della pandemia ha rappresentato uno dei più decisivi per il dialogo sociale in Spagna negli ultimi decenni, incarnato dall'accordo raggiunto sulla riforma del lavoro. Per la prima volta, questa riforma (Regio Decreto Legge 32/2021) cerca di correggere alcuni dei fattori che incidono negativamente sul lavoro precario e sulla contrattazione collettiva settoriale in materia retributiva.

Dal 1996 una serie di Accordi per la *risoluzione extragiudiziale delle vertenze di lavoro* (ASEC) ha mantenuto un sistema autonomo per la risoluzione delle vertenze collettive di lavoro tramite procedure di mediazione e arbitrato gestite dal *Servizio Interconfederale di Mediazione e Arbitrato* (SIMA).

# Capitolo 3

## Partecipazione diretta: quadro normativo, prassi ed esperienze nazionali

### 3.1 Il ruolo dell'UE

Facendo riferimento alla nostra definizione di partecipazione diretta (v. *supra*, Cap. 1), può forse sorprendere che, in tutti e sei gli Stati coinvolti nel progetto, non esistano norme giuridiche che ne riconoscano e disciplinino ruolo e funzioni. In tutti i casi, essa tende infatti a scaturire quale risultato dell'iniziativa del management o, più raramente, da un accordo sindacale aziendale. In generale, l'unico diritto comune di origine legale, relativo alla partecipazione rappresentativa dei lavoratori nei sei Paesi, riguarda le commissioni miste per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro.

La Commissione europea promuove da tempo diverse forme di partecipazione quale mezzo per ottenere una maggiore emancipazione dei lavoratori<sup>29</sup> e una modernizzazione dell'organizzazione del lavoro<sup>30</sup>. La partecipazione è vista come un mezzo per migliorare le condizioni di lavoro ed accrescere la competitività delle imprese europee. Tuttavia, come hanno sottolineato vari osservatori e studiosi, la Commissione europea ha iniziato a concentrarsi sulla partecipazione indiretta all'inizio degli anni Settanta del secolo scorso, passando alla a quella diretta solo all'inizio degli anni Novanta<sup>31</sup>.

La Commissione ha adottato un approccio articolato per contribuire alla modernizzazione dell'organizzazione del lavoro, finanziando sia la ricerca che nuovi programmi, con un ruolo importante svolto da Eurofound, con il progetto EPOC tra i suoi principali risultati<sup>32</sup>, oltre ad una serie di indagini aziendali. Nel 1999 la Commissione ha istituito la *Rete europea per l'organizzazione del lavoro* (EWON), con l'obiettivo di incoraggiare e sviluppare nuove forme socio-tecniche negli Stati membri dell'UE. EWON aveva il compito di promuovere l'abbandono del modello dominante di gestione taylorista a favore dei principi del lavoro collettivo e dell'auto-organizzazione<sup>33</sup>.

L'approccio dell'UE al diritto e al governo societario è stato e rimane piuttosto minimalista. L'azione dell'UE si è principalmente limitato a rimuovere gli ostacoli al mercato e alle attività transfrontaliere, senza promuovere un vero modello europeo comune di *corporate governance*<sup>34</sup>, favorendo di fatto l'indebolimento degli assetti normativi interni ad alcuni Stati, dove erano più forti.

La partecipazione dei lavoratori al processo decisionale è considerata da molti datori di lavoro, e dalle loro associazioni di rappresentanza, come un potenziale onere, piuttosto che come una risorsa strategica e/o un diritto di cittadinanza sociale ed economica dei lavoratori. Tale riluttanza e diffidenza si è nella prassi

<sup>29</sup> La legge svolge un ruolo molto limitato nello sviluppo della partecipazione diretta nell'UE e nel SE, a parte incentivare la partecipazione finanziaria in alcuni paesi: Gold, Hall, 1990

<sup>30</sup> Cressey, 2009

<sup>31</sup> Gill, Krieger, 2000

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> EWON, 2001.

<sup>34</sup> Gold, 2009



tradotta in un ostruzionismo nei riguardi dei diritti di informazione, consultazione e partecipazione disposti con l'applicazione dell'*acquis* comunitario. Dirigenti e manager delle imprese sono liberi di interpretare il diritto europeo in modo selettivo per ridurre al minimo gli obblighi imposti dal diritto nazionale. Possono anche organizzare le loro strutture societarie in modo da scegliere leggi nazionali meno sfavorevoli, come con la creazione di società "di comodo", registrandole in un Paese con un regime fiscale favorevole, e che svolgono la loro attività in altri Paesi per ridurre al minimo i loro obblighi di varia natura: fiscale, sociale, lavoristico-sindacale.

A fronte di ciò, la Confederazione europea dei sindacati (CES), insieme ad alcuni ricercatori accademici, con qualche timida apertura da parte di alcune organizzazioni datoriali stanno tentando di promuovere un modello comune di "buona *governance* aziendale", che comprenda vari aspetti della partecipazione dei lavoratori alla gestione, ivi comprese le imprese multinazionali (MNC), ed al processo di fusioni ed acquisizioni transfrontaliere. L'informazione e la consultazione, così come la rappresentanza dei lavoratori negli organi di gestione e vigilanza dell'impresa, sono considerate prioritarie.

In questa cornice, la partecipazione diretta, sebbene in secondo piano, si sta facendo progressivamente strada sia nella pratica (soprattutto nelle multinazionali) sia nelle discussioni tra sindacati, accademici e talvolta rappresentanti dei dirigenti e dei datori di lavoro.

Vediamo ora – paese per paese, caso (studio) per caso (studio) – come si presenta la situazione nei sei paesi oggetti del nostro studio

### 3.2 La situazione nei 6 Stati membri

#### Bulgaria

La partecipazione diretta dei lavoratori alla gestione delle imprese non è una caratteristica importante delle relazioni industriali bulgare, e per questo motivo è stata raramente studiata dal 1990 ad oggi. Quella rappresentativa viene spesso commentata, ma mancano ricerche sui singoli aspetti di quella diretta. I motivi sono la mancanza di esempi e buone prassi, come pure dell'interesse scientifico per questo aspetto dei rapporti di lavoro.

In generale, le principali forme di coinvolgimento diretto, laddove esistono, comprendono: a) forme consultive, quali sondaggi sulle opinioni dei lavoratori, riunioni sul posto di lavoro; sistemi di raccolta delle proposte e delle idee innovative dei dipendenti; b) delega di funzioni, quali la partecipazione al controllo di qualità, la delega di autonomia individuale o di gruppo sul posto di lavoro, team di progetto.

Le principali questioni discusse con i lavoratori riguardano il processo produttivo, la tecnologia, la qualità, la produttività, l'orario di lavoro, la salute e la sicurezza sul posto di lavoro e la politica ambientale. In alcuni casi, vengono discusse anche questioni sociali e tematiche legate all'equilibrio tra lavoro e vita privata.

La PD (PD) è menzionata nella *Terza indagine europea sulle imprese 2013* di Eurofound. In base ai suoi risultati, il 53% delle imprese intervistate in Bulgaria risulta disporre di buoni meccanismi per lo scambio di informazioni tra dirigenti e lavoratori e di buone comunicazioni che garantiscono l'inclusione ed il sostegno dei lavoratori. Nel 25% delle imprese non vengono effettuati sforzi sufficienti e si registrano pochi cambiamenti per migliorare lo scambio di informazioni e le

comunicazioni interne, ma esiste ancora un certo coinvolgimento dei lavoratori. Nel 18% delle imprese i sistemi di scambio di informazioni e di comunicazione sono ad un livello medio, ma non c'è sostegno o coinvolgimento dei lavoratori. Nel 50% delle piccole imprese intervistate, i lavoratori sono coinvolti (in un modo o nell'altro) nelle decisioni della direzione e nel 17% sono consultati<sup>35</sup>.

È interessante notare come nelle medie imprese la percentuale relativa dei casi di PD al processo decisionale è del 37%, mentre nelle grandi imprese la percentuale relativa di partecipazione alle decisioni scende al 31%. Ciò è probabilmente dovuto al fatto che nelle piccole e medie imprese le opportunità di applicare la forma giuridicamente stabilita delle assemblee generali, così come l'utilizzo di altri meccanismi di PD, sono migliori, mentre nelle aziende più grandi il numero più elevato di dipendenti non offre sufficienti opportunità di comunicazione diretta.<sup>36</sup>

Un'ulteriore indagine, quella europea DIRECT (2016-2018) che ha preceduto questa, ha rivelato che tra i rappresentanti delle federazioni sindacali di categoria, la PD è ritenuta utile per ottenere una maggiore produttività, introdurre nuove soluzioni tecnologiche o migliorare quelle esistenti e stimolare l'iniziativa, conseguendo così una maggiore competitività ed uno sviluppo aziendale sostenibile. La PD, in tutte le aziende selezionate, ha coinvolto vari tipi e forme, esaminando un ampio numero di temi. Non si sono riscontrate differenze nei modelli di partecipazione, in base alla proprietà (privata o pubblica) o al settore (manifatturiero o dei servizi).<sup>37</sup>

La PD è più efficace nelle aziende in cui vengono attuate particolari forme di organizzazione del lavoro, come la produzione snella. Tuttavia, sebbene in queste aziende non vi siano resistenze visibili a tale organizzazione del lavoro, i rappresentanti sindacali condividono generalmente alcuni timori riguardo al suo effettivo funzionamento. In particolare, questi timori riguardano l'intensità del lavoro, l'orario di lavoro e le questioni di salute e sicurezza. Sembra che gli interessi dei lavoratori richiedano modelli di organizzazione del lavoro e di PD che coniughino produttività e qualità da un lato e condizioni di lavoro accettabili dall'altro<sup>38</sup>.

In alcune aziende, la PD esiste unitamente a nuove forme di organizzazione del lavoro ed alla flessibilizzazione dei modelli di lavoro. Vengono utilizzate sia flessibilità interne che esterne. Tuttavia, l'influenza dei lavoratori e dei sindacati sulla flessibilità è relativamente bassa o del tutto assente. Il numero di questioni relative all'organizzazione del lavoro su cui i lavoratori vengono consultati è limitato. I dipendenti non hanno alcuna influenza sull'orario di lavoro e sull'organizzazione del lavoro, ad eccezione di particolari decisioni sulla rotazione delle mansioni, sulle assenze e così via<sup>39</sup>.

La maggior parte dei partecipanti alle indagini condivide l'opinione che le condizioni essenziali per l'attuazione della PD siano l'esistenza di un buon clima di lavoro, la cultura organizzativa, la fiducia tra datori di lavoro e lavoratori ed i loro rappresentanti (ivi compresi i sindacati), lo sviluppo del dialogo sociale e la buona volontà delle parti. I risultati della ricerca dimostrano una certa correlazione tra la qualità delle relazioni industriali e l'utilizzo di forme

<sup>35</sup> Akkerman, Sluiter, Jansen, 2013

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ribarova, Atanasova, Mincheva, Brankov, 2018

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ribarova, Daskalova, 2014

di PD. Inoltre, contrariamente all'ipotesi secondo cui la PD porterebbe a una riduzione del sostegno ai sindacati, questa pratica e questi risultati non sono stati confermati.

I dati delle interviste raccolte durante il progetto DIRECT (2016-2018) indicavano che la maggior parte dei datori di lavoro ed alcuni rappresentanti sindacali condividono l'idea che la PD e altre forme di democrazia sul posto di lavoro siano interconnesse e possano sostenersi a vicenda. La maggior parte degli intervistati concorda sul fatto che di solito non si manifestano conflitti tra le varie forme di democrazia sul posto di lavoro, con alcune eccezioni, come nel caso in cui gli interessi di alcuni gruppi di lavoro o gruppi di lavoratori siano incompatibili con gli interessi della maggior parte degli altri lavoratori, ad esempio nei casi di lavoro a turni, salute e sicurezza o sistemi di pagamento, come riferito dai rappresentanti della federazione di categoria della maggior parte dei settori dell'industria alimentare. Tutte queste aziende hanno implementato innovazioni nell'organizzazione del lavoro, ma si concentrano sugli obiettivi aziendali e sui miglioramenti della produttività e della competitività, piuttosto che sulle esigenze dei lavoratori.

#### PD e rappresentanza dei lavoratori a livello aziendale

Secondo la maggior parte dei dati di ricerca emersi dal già citato progetto DIRECT, esiste un legame sufficientemente stabile tra la PD e i processi di informazione e consultazione, nonché con le condizioni di lavoro dei comitati, sebbene gli aspetti delle condizioni di lavoro e della salute e sicurezza siano tra gli argomenti più frequenti delle consultazioni individuali e di gruppo. Ci sono state consultazioni e persino trattative con i sindacati sui meccanismi di attuazione della PD, ma gli esiti sono rimasti ancora molto vaghi. Alcuni indizi lasciano intendere che alcuni rappresentanti sindacali e dirigenti sottovalutano l'importanza della di questa forma di coinvolgimento, ed il suo impatto sulla gestione, sulle prestazioni lavorative e sulla qualità della vita lavorativa.

#### Opinioni dei sindacati e dei datori di lavoro sulla PD

I rappresentanti dei sindacati e dei datori di lavoro considerano generalmente la democrazia industriale come uno strumento di informazione, consultazione e, in una certa misura, di partecipazione alla *governance* (processo decisionale), poiché non esiste un quadro normativo chiaro per quest'ultima. Alcuni rappresentanti sindacali sottolineano che il *feedback* dei comitati di informazione e consultazione è percepito essenzialmente come una forma di PD.

Alcuni rappresentanti sindacali, sia a livello nazionale che di categoria, ritengono che la PD possa migliorare la democrazia industriale (ivi compresa la contrattazione collettiva) e le relazioni industriali in generale, nonché la motivazione al lavoro e la produttività. Sia i datori di lavoro che i sindacati intervistati ritengono che la PD sia un approccio manageriale, che mira principalmente a migliorare la produttività e lo sviluppo aziendale.

In molti casi, le opinioni dei datori di lavoro e dei sindacati in materia sembrano simili. Questa conclusione deriva dalle forme pratiche applicate nei settori oggetto dell'indagine e dalla loro importanza: esse mirano a migliorare il processo produttivo, l'organizzazione del lavoro, la produttività e, a volte, la salute e la sicurezza, facendo meno spesso riferimento a questioni delicate,

come i salari, le prestazioni sociali, ecc.

### PD e interessi dei lavoratori e dei datori di lavoro

La maggior parte delle ricerche su questo tema si concentra solo sull'approccio strutturale e descrive le funzioni e i ruoli di gestione. Secondo le ultime ricerche sulle prestazioni delle strutture aziendali nei loro specifici ambienti di lavoro, uno dei principali fattori determinanti per il successo è il continuo e costante miglioramento della motivazione della forza lavoro e, in particolare, la PD (nelle sue varie forme) al processo delle attività aziendali, della gestione o della struttura aziendale. A tal proposito, l'obiettivo di aumentare costantemente il grado di partecipazione dei dipendenti al processo decisionale a livello dirigenziale è di particolare importanza, rafforzando così il processo di gestione. La partecipazione dei dipendenti è generalmente guidata dai dirigenti, sulla base della cultura aziendale esistente e delle procedure stabilite, ma molto spesso ciò non è sufficiente. Di conseguenza, si stanno creando *standard* giuridici per il miglioramento di questo processo. Questi hanno un effetto prevalentemente indiretto nell'UE, poiché in genere obbligano i datori di lavoro ad intraprendere azioni relative alla partecipazione dei dipendenti tramite le loro strutture rappresentative, come i sindacati e/o i consigli di fabbrica e/o i comitati aziendali.

La PD è presente nelle aziende dove le relazioni industriali sono migliori. I legami tra le forme di PD e la rappresentanza dei lavoratori non sono ancora abbastanza visibili.

I sindacati di tutte le aziende intervistate sono favorevoli alla PD e in due aziende sono persino coinvolti nelle trattative per la sua attuazione, ma il coinvolgimento dei sindacati nell'attuazione delle pratiche di PD potrebbe essere ancora migliorato. I sindacati hanno bisogno di maggiori informazioni sulle forme e sui risultati della PD e sul suo impatto sulla qualità della vita lavorativa e sui diritti dei lavoratori. Questo vale anche per il rapporto tra le altre forme di partecipazione e rappresentanza dei lavoratori<sup>40</sup>.

### Cipro

Il modo in cui si sono sviluppate le relazioni industriali a Cipro ha portato a preferire le forme rappresentative indirette di partecipazione dei lavoratori, rispetto a quelle dirette, con la partecipazione dei lavoratori perseguita tramite rappresentanza sindacale. Il sistema di gestione delle relazioni industriali in termini di lavoro e sicurezza sociale si basa in gran parte sulla cooperazione tripartita, realizzata tramite una rete di organismi consultivi, comitati e consigli, sia permanenti che *ad hoc*. Questa rete si occupa di varie questioni lavorative e sociali, come occupazione, condizioni di lavoro, formazione professionale, salute e sicurezza sul lavoro, sicurezza sociale e welfare.

Inoltre, le relazioni bipartite sono molto importanti e la contrattazione collettiva (a livello di categoria ed a livello aziendale) è la spina dorsale del sistema di relazioni industriali, poiché la maggior parte dei termini e delle condizioni di lavoro sono determinati da contratti collettivi. Il dialogo sociale costituisce una prassi consolidata e di lunga data tra governo, datori di lavoro e organizzazioni sindacali, che ha definito il quadro e la base delle politiche sociali e del lavoro nazionali. Il dialogo sociale è stato accettato da tutte le parti coinvolte fin dai primi anni Sessanta del secolo scorso e nell'ambito del dialogo sociale sono

---

<sup>40</sup> Ibid.

stati istituiti diversi organi consultivi tripartiti: *Comitato consultivo del lavoro*; *Comitato consultivo economico*; *Comitato nazionale per l'occupazione*.

Infine, sono stati istituiti diversi comitati *ad hoc* in base alle esigenze specifiche, per poter discutere ed attuare varie questioni nel quadro della cooperazione tripartita. La rappresentanza dei lavoratori a livello di consigli di amministrazione nel processo decisionale (EBLR) non esiste a Cipro.

Tuttavia, i consigli aziendali esistono e funzionano in modo abbastanza soddisfacente. I rappresentanti dei lavoratori partecipano ad essi, insieme ai rappresentanti della dirigenza, e si concentrano su salute e sicurezza; sistemi di produzione; turni di lavoro; provvedimenti disciplinari e reclami individuali.

Dai risultati della ricerca e sulla base del sistema in vigore dagli anni '60 del secolo scorso e di tutta l'analisi precedente, è chiaro che la partecipazione rappresentativa (o indiretta) è la forma principale di rappresentanza dei lavoratori.<sup>41</sup> Inoltre, un recente studio comparativo curato da Lionel Fulton, *Worker Representation in Europe*, sostiene che: "La rappresentanza sul posto di lavoro a Cipro avviene tramite la struttura sindacale. A parte il settore della salute e della sicurezza, in cui un comitato dovrebbe essere eletto da tutti i lavoratori nei luoghi di lavoro in cui sono impiegati più di 10 lavoratori, non c'è nessun altro organismo che rappresenti i lavoratori"<sup>42</sup>.

Il rapporto di Eurofound, *Living and Working Conditions 2017*, rileva che: "Cipro ha una tradizione debole in termini di strutture esistenti per la rappresentanza dei lavoratori a livello di stabilimento. In questo contesto, le principali strutture di rappresentanza ad oggi si riferiscono alla rappresentanza sindacale e ai comitati per la sicurezza, mentre strutture di recente istituzione come i Comitati aziendali europei (CAE) non sembrano particolarmente valide".<sup>43</sup>

L'*Indagine sulle Imprese Europee 2019* rivela altri dati interessanti, da cui si evince la prevalenza della forma rappresentativa di partecipazione a Cipro. Il 40% delle aziende è favorevole a strutture di comando e controllo e circa il 55% offre un'autonomia selettiva. Inoltre, il 53% dei dirigenti intervistati ritiene che il coinvolgimento diretto dei dipendenti causi ritardi.<sup>44</sup>

Un altro studio di Eurofound, ovvero la *Terza Indagine sulle Imprese Europee*, mostrava che meno del 9% delle aziende ha dei *team-work* autonomi e il coinvolgimento nel processo decisionale, nelle attività quotidiane, è meno probabile a Cipro che in altri paesi indagati<sup>45</sup>. La *Quinta indagine sulle condizioni di lavoro*, sempre di Eurofound (2010), aveva provato a individuare il grado di discrezionalità delle mansioni fornito ai dipendenti nei diversi Paesi dell'UE, riferendosi al livello di controllo che i dipendenti possono esercitare sui loro compiti lavorativi immediati.<sup>46</sup> Questa indagine mostra cifre che tendono ad essere piuttosto basse per Cipro. Secondo lo stesso studio, la capacità delle risorse umane non è stata associata in modo significativo alla presenza di organizzazioni ad alto coinvolgimento.

Dalla nostra analisi risulta evidente che la PD non abbia un rapporto chiaro con

41 Kapartis, 2003

42 Fulton, 2021

43 Cyprus: Working life country profile: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/cyprus-working-life-country-profile>

44 Eurofound, 2019

45 Ibid.

46 Eurofound, 2010



l'economia nazionale, con il modo in cui l'economia è stata strutturata ed il sistema di relazioni industriali impostato per favorire la partecipazione rappresentativa. Inoltre, dalla nostra ricerca non emerge alcuna indicazione chiara che dimostri una relazione tra la PD ed il contesto istituzionale. Il coordinamento retributivo rimane ancora nelle mani dei sindacati quando i dipendenti sono sindacalizzati e, nei casi in cui i dipendenti non sono sindacalizzati, i livelli retributivi sono completamente nelle mani dei datori di lavoro.

Sembra che le parti sociali siano entrambe favorevoli alla partecipazione rappresentativa. Già sulla base della nostra precedente ricerca (il Progetto DIRECT, 2016-2018) risultava che se anche i sindacati non saranno i primi a invocare la PD, non si opporranno neppure alla sua introduzione, disponendosi a sostenerla fino al punto in cui riterranno che ciò non costituisca per loro una minaccia. Non risulta inoltre che i governi abbiano fornito nel corso degli anni incentivi alle parti sociali per promuovere la PD.

Tutti questi aspetti non hanno creato, o stimolato, la necessità di una forma di dialogo sociale relativa ad un intervento legislativo sulla PD. È evidente che, in base alla definizione del termine "partecipazione diretta" che qui ci siamo dati, essa come tale non esiste a Cipro.

Una delle questioni che invece attira molta attenzione, e a cui le parti sociali fanno molto riferimento, riguarda i comitati per la salute e la sicurezza, che sono regolamentati dalla legislazione e nella maggior parte dei casi sono considerati una forma di PD. Negli stabilimenti con più di 10 dipendenti è obbligatorio istituire un comitato che includa i lavoratori per supervisionare le condizioni di lavoro in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Sebbene il termine *condizioni di lavoro* possa essere in qualche modo correlato ad alcuni aspetti che vengono considerati nella definizione di PD, questa analisi sostiene che non dovrebbe essere così e che essa nel suo complesso non è evidente in tutta l'economia, almeno per quanto riguarda la definizione di PD del Progetto.

#### Opinioni dei sindacati e dei datori di lavoro nazionali

La PD, dunque, non costituisce una caratteristica delle relazioni industriali cipriote. Considerando che i livelli di dialogo sociale e di cooperazione tripartita sono elevati, se la PD fosse stata tra le priorità del governo, essa sarebbe già stata presa in considerazione, ma ciò non è mai avvenuto. Il rappresentante del governo che abbiamo intervistato, ha dichiarato molto chiaramente che non esiste oggi una politica governativa su questa materia. Oggi sia i sindacati che i datori di lavoro, ai livelli apicali, dichiarano di non avere una politica in materia di PD<sup>47</sup>. Ciò nondimeno, sia i sindacati che i datori di lavoro fanno riferimento a stabilimenti affiliati alle loro organizzazioni che hanno introdotto la PD<sup>48</sup>. I datori di lavoro affermano che tale attuazione è stata una decisione della dirigenza nel 50% dei casi, un'iniziativa dei sindacati nel 30% e una richiesta dei lavoratori nel 20% dei casi. Al contrario, i sindacati non fanno riferimento all'introduzione della PD come risultato di una loro iniziativa nelle interviste dello studio, il che indica ancora una volta che non sono disposti a richiedere la PD, almeno per il momento. Sarebbe sorprendente se così fosse, dato che il primo Progetto DIRECT ha rilevato che i sindacati, pur non essendo contrari alla PD in quanto tale, sono piuttosto scettici sul suo uso improprio da parte della dirigenza e sarebbero piuttosto riluttanti a varare un'iniziativa per la sua attuazione.

47 Dalle opinioni espresse sia dal Segretario Generale della Confederazione dei lavoratori di Cipro (SEK) e dal Direttore della Federazione degli industriali e dei datori di lavoro (OEB).

48 Ibid.

Vi è un certo fraintendimento, dimostrato in tutto lo studio, su cosa comporti la PD. Ad esempio, i riferimenti fatti dai sindacati riguardano chiaramente i comitati per la salute e la sicurezza e i comitati *ad hoc* per affrontare le questioni relative al personale nel settore semi-governativo. Questi non possono costituire la base della PD, soprattutto per quanto riguarda la delega di autorità e l'autonomia concessa ai dipendenti per l'esecuzione quotidiana dei loro doveri e delle loro responsabilità lavorative. Inoltre, la Federazione dei datori di lavoro menziona, ma non specifica, una forma di PD attuata a livello aziendale. Un ulteriore esame delle sue risposte mostra che questi riferimenti sono strettamente associati al funzionamento delle modalità di informazione e consultazione e, naturalmente, ai comitati per la salute e la sicurezza.<sup>49</sup>

Sia i sindacati che la l'associazione dei datori di lavoro ritengono che la PD porterebbe a risultati positivi, quali il miglioramento dell'organizzazione del lavoro, della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro, dell'ambiente, del benessere dei lavoratori, delle modalità di lavoro, dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, della soddisfazione sul lavoro. Inoltre, la parte datoriale ritiene che la PD porterà anche a cambiamenti nelle retribuzioni. I rappresentanti del governo ritengono che la PD porterebbe ad una migliore organizzazione del lavoro.

Sembra che tutte le parti sociali comprendano l'importanza della PD e i vantaggi che può offrire, il che potrebbe essere un'indicazione per le future discussioni sulla sua attuazione. Tuttavia, la situazione è opposta per quanto riguarda gli effetti della PD. Come affermano i sindacati, essa porta a: un aumento dell'intensità del lavoro e dello stress sul posto di lavoro; cambiamenti nell'organizzazione dell'orario di lavoro; maggiore responsabilità senza miglioramento delle condizioni di lavoro; maggiore responsabilità senza aumento della retribuzione; meno conflitto industriale e retribuzione ridotta.

I datori di lavoro sono totalmente in disaccordo con il punto di vista dei sindacati e affermano che nessuno di questi impatti negativi è il risultato della PD.

Naturalmente, se ci atteniamo alla definizione di PD data dal Progetto, alla nostra analisi complessiva delle strutture nazionali dei rapporti di lavoro e al fatto che la partecipazione rappresentativa esiste già, ma non esiste una base giuridica per la PD, né esempi concreti della sua attuazione sul posto di lavoro, queste risposte da parte dei sindacati e dei datori di lavoro rimangono ipotetiche. Va comunque sottolineato che, in base alle risposte disponibili per questo Progetto, ci sono indicazioni di una sorta di PD all'economia. Questa partecipazione, tuttavia, deriva principalmente dalla legislazione e sembra per lo più isolata sotto forma di comitati per la salute e la sicurezza e comitati per il personale presenti nei settori governativi e semi-governativi.

Le parti sociali nazionali affermano che forme partecipative sono presente nel mercato del lavoro, e questo deve essere vero, ma non sono a conoscenza di esempi specifici di tali casi. Sembra che le loro risposte siano in qualche modo guidate dalla percezione del funzionamento dei comitati sopra citati, anche se sappiamo che questi coprono solo una parte della definizione di PD in termini di aspetti consultivi. Poiché non ci sono evidenze degli aspetti delegati della PD e dei suoi effetti, è ovvio che alcune risposte sarebbero ipotetiche. Da qui derivano queste osservazioni. Ciò non significa affatto che le parti sociali nazionali abbiano torto nel loro giudizio, ma devono essere menzionati gli

<sup>49</sup> Dalle opinioni espresse dal Direttore della Federazione degli Industriali e dei datori di lavoro (OEB)

aspetti parziali della loro attenzione.

## Irlanda

### Partecipazione rappresentativa

In Irlanda non esiste un sistema legale di rappresentanza permanente dei lavoratori nel settore privato. Chi lavora in luoghi di lavoro sindacalizzati è rappresentato dai sindacati. Nella maggior parte dei casi, i lavoratori sono rappresentati tramite i loro sindacati o non sono rappresentati affatto. Tuttavia, a seguito della direttiva quadro dell'UE sull'informazione e la consultazione (2002/14/CE) è stata introdotta una nuova legislazione per facilitare tali accordi.<sup>50</sup> Purtroppo, non esistono studi recenti e definitivi che forniscano informazioni su quanti accordi a livello aziendale siano stati conclusi o meno grazie a questa normativa.

Tuttavia, all'interno del settore pubblico, le agenzie statali e le società commerciali semi-statali dispongono di organi statutari del tipo dei comitati aziendali per l'informazione e la consultazione - le cosiddette strutture di sotto-consiglio o di partenariato - nell'ambito di un quadro generale di partecipazione, ma, ancora una volta, questi operano in parallelo agli accordi di relazioni industriali in contraddittorio. Inoltre, cinque aziende semi-statali e sei agenzie statali dispongono di organi di rappresentanza dei lavoratori a livello di consiglio di amministrazione (BLER), noti come direttori responsabili dei lavoratori<sup>51</sup>.

### Partecipazione diretta

Un aspetto degli *Accordi di partenariato nazionale* (dal 1987 al 2009) è stato l'inserimento di una serie di accordi di dialogo sociale a livello locale, che hanno portato allo sviluppo dell'innovazione sul posto di lavoro e si sono evoluti ulteriormente in accordi di PD a livello aziendale. Questo sviluppo è avvenuto anche nel contesto di una serie di normative sul coinvolgimento dei lavoratori a livello europeo, come la direttiva sull'informazione e la consultazione sul luogo di lavoro, i comitati aziendali europei (CAE) e i rappresentanti dei lavoratori a livello di consigli di amministrazione nelle società europee (SE). Per quanto riguarda i CAE, i sindacati li hanno ritenuti utili per ottenere informazioni in anticipo sulle politiche aziendali transnazionali e sui cambiamenti proposti, nonché come sistema di allerta precoce.

I risultati delle ricerche pubblicate in un periodo di circa 70 anni dimostrano in modo convincente che l'introduzione di pratiche di responsabilizzazione sul posto di lavoro, ivi compresa la PD, porta a significativi aumenti di produttività (tra il 20% e il 60% secondo alcuni studi) e di altri indicatori di *performance*, tra cui l'impegno dei lavoratori, la salute e il benessere. I dati delle indagini sembrano mostrare che solo il 15% delle aziende operanti nell'Unione Europea utilizza sistematicamente pratiche di innovazione sul posto di lavoro in tutta l'organizzazione. Il principale ostacolo all'introduzione dell'innovazione sul posto di lavoro è la riluttanza della dirigenza a rinunciare al controllo all'interno dell'impresa o ad ammettere che essa migliorerebbe la produttività e la produzione. Le sfide della digitalizzazione rendono la questione ancora più urgente.

<sup>50</sup> O'Mara, 2003

<sup>51</sup> O'Kelly, 2020; Gold, Kluge, Conchon, 2010

Esiste una potente narrazione tecnologica sul potenziale dell'automazione per eliminare il lavoro ripetitivo e migliorare l'organizzazione razionale del lavoro, ma ciò non si concilia con i nuovi modi di liberare il potenziale umano tramite l'innovazione guidata dai dipendenti e basata sul dialogo per colmare il divario tra tecnologia e potenziale della forza lavoro. I luoghi di lavoro europei devono creare una cultura dell'innovazione basata sulle sinergie tra: "voce" a livello strategico, periodiche opportunità di riflessione, pensiero creativo e miglioramenti costanti; ristrutturazione dell'organizzazione nel suo complesso per ridurre la gerarchia ed eliminare la strategia dei compartimenti stagni; team in relativa auto-gestione e discrezionalità del lavoro individuale.

Questo approccio è una parte fondamentale del c.d. *Quinto Elemento Essenziale*, ovvero: *"Un approccio integrato all'innovazione del luogo di lavoro, che crea alte prestazioni, (...) impegno e luoghi di lavoro eccellenti. Costruisce ambienti di lavoro in cui le persone a tutti i livelli possono utilizzare appieno ed al meglio le loro conoscenze, il loro talento e la loro creatività"*.

### Il ruolo dell'Istituto IDEAS

Pertanto i sindacati irlandesi, e il SIPTU in particolare, hanno adottato una politica di collaborazione con le aziende in difficoltà per aiutarle a tutelare l'occupazione tramite l'introduzione di accordi congiunti per l'innovazione sul posto di lavoro. L'obiettivo era quello di rendere le aziende irlandesi sostenibili e di preservare i posti di lavoro. Tuttavia, per avere successo, tutte le parti devono "accettare" il processo, ossia i dirigenti e i quadri, i lavoratori, i sindacati, ecc..

L'Istituto IDEAS è stato fondato nel febbraio 2001 dal SIPTU come società a responsabilità limitata. È un organismo aziendale indipendente che opera nel settore commerciale ed è un ente di beneficenza registrato. L'Istituto fornisce innovazione e formazione sul posto di lavoro con l'obiettivo di sostenere l'occupazione e l'iscrizione al sindacato, ridurre la perdita di posti di lavoro, contribuire alla creazione di nuova occupazione, migliorare le competenze dei lavoratori e promuovere l'organizzazione sindacale, favorendo al contempo la competitività delle imprese. È un attore fondamentale in quanto fornisce formazione a tutti i livelli all'interno delle aziende partecipanti. Si stima che ogni posto di lavoro perso nell'economia costi allo Stato 20.000 euro, quindi la conservazione dell'occupazione è prioritaria. Il suo scopo è quello di facilitare il cambiamento nelle imprese tramite un autentico coinvolgimento dei dipendenti. Il lavoro dell'Istituto con le imprese irlandesi fa seguito all'impegno assunto nell'Accordo nazionale di partenariato sociale, *Towards 2016*, di istituire un Gruppo di alto livello per sviluppare una strategia per il settore manifatturiero.

La relazione del gruppo, del 2008, ha sottolineato che: *"Le imprese di successo si impegneranno a sviluppare una cultura partecipativa, in cui la dirigenza ed il personale opereranno collettivamente per garantire il successo e la sostenibilità a lungo termine dell'azienda, a beneficio di tutti"*<sup>52</sup>.

Pertanto, nel novembre 2011, in occasione di una Conferenza strategica sul settore manifatturiero, è stata adottata un'iniziativa politica congiunta per l'attuazione dell'innovazione sul posto di lavoro tramite la Divisione manifatturiera del SIPTU. Per l'attuazione di questa strategia sono state coinvolte tutte le parti interessate, ivi comprese le agenzie statali irlandesi competenti, e l'obiettivo politico principale è stato quello di salvare i posti di

<sup>52</sup> [http://edepositireland.ie/bitstream/handle/2262/76799/forfas080402\\_manufacturing\\_report.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://edepositireland.ie/bitstream/handle/2262/76799/forfas080402_manufacturing_report.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

lavoro: *“Dobbiamo cambiare, sviluppare e migliorare, se vogliamo garantire la sopravvivenza e la crescita nel futuro (..)”*<sup>53</sup>.

Keegan e O’Kelly hanno osservato che il cambiamento è difficile, quindi l’innovazione sul posto di lavoro è una sfida per tutti gli operatori di un’azienda. Tutte le persone coinvolte devono comprendere ed “accettare” il motivo per cui l’innovazione del luogo di lavoro è stata introdotta e perché il cambiamento è necessario. All’inizio è necessario “conquistare i cuori e le menti”!

Quando si decide di introdurre un cambiamento all’interno di un luogo di lavoro, si può procedere come segue: discussione razionale (che raramente funziona); il potere, l’approccio più comune (che genera opposizione); “cuori e menti” (l’opzione preferita, ma che richiede vera *leadership*).

Gli interventi dell’Istituto IDEAS utilizzano una combinazione degli elementi positivi di tutti e tre gli approcci, adottando un approccio congiunto sindacati/ dirigenti, che è organizzato come segue: viene istituito un comitato direttivo congiunto per la supervisione del processo; formazione congiunta del *team* per sviluppare la “strategia del futuro”; un gruppo direttivo congiunto è responsabile del monitoraggio dei progressi e del sostegno da fornire. Questa filosofia “vincente”, che sta alla base del processo, *“crea fiducia e libera il potenziale creativo di tutta la forza lavoro!”*

Nella letteratura accademica sono state individuate sette aree di spreco nella produzione: Trasporto; Inventario; Movimento; Attesa; Sovraproduzione; Sovra-lavorazione; Difetti. L’Istituto IDEAS aggiunge a questo elenco un’ottava area che, a suo dire, è il più grande spreco di tutti:

#### Competenze

Pertanto, l’Istituto IDEAS si concentra sulla lotta allo spreco di COMPETENZE nelle aziende con cui lavora. Avendo osservato l’approccio della dirigenza e dei proprietari di molte imprese clienti, quando prendono in considerazione l’introduzione di nuove tecnologie, sia per l’automazione dei processi produttivi che per la gestione dei dati d’ufficio, l’Istituto IDEAS ha osservato che: *“... che la maggior parte dei problemi si verifica nell’interfaccia tra i sofisticati sistemi di produzione automatizzati e l’intervento umano. Lo sviluppo di sistemi di produzione automatizzati richiede molta pianificazione, tempo, denaro, ecc., ma lo stesso impegno non viene profuso per fornire i sistemi di supporto umano”*<sup>54</sup>.

### Italia

Sebbene l’articolo 46 della Costituzione italiana del 1948 preveda espressamente il diritto dei lavoratori a “collaborare” nell’impresa, nessuna legge ha mai recepito e trasposto tale obiettivo in una qualche forma di rappresentanza dei lavoratori nei consigli di amministrazione delle aziende; nemmeno in quelle – molto forti e diffuse un tempo – a partecipazione statale. Il vero pilastro della *“via italiana alla partecipazione”* è costituito dai diritti di informazione e consultazione, previsti dalla legge in alcuni casi specifici, quasi sempre di origine comunitaria (licenziamenti collettivi; trasferimenti d’azienda; salute e sicurezza), ma soprattutto dai contratti collettivi, sia nazionali di settore che decentrati<sup>55</sup>.

<sup>53</sup> Keegan, O’Kelly, 2004

<sup>54</sup> Murphy, Istituto IDEAS, presentazione di DIRECT II al workshop nazionale irlandese del progetto, maggio, 2022.

<sup>55</sup> Leonardi, 2016

Molto raramente, in Italia, la PD viene adottata sulla base di accordi collettivi a livello aziendale, ma è solitamente introdotta e utilizzata dalla dirigenza in maniera informale, nell'ambito delle sue prerogative sul terreno della gestione delle risorse umane (HRM). Le forme più diffuse di PD sono le "cassette per i suggerimenti e le proposte", le indagini interne sul benessere aziendale, ma soprattutto il team-work e i gruppi di progetto, che stanno prendendo sempre più piede, specie nei grandi gruppi manifatturieri e industriali<sup>56</sup>.

### Partecipazione diretta e condizioni di lavoro

*I temi della salute e della sicurezza* su lavoro sono oggetto di una disciplina giuridica e contrattuale molto intensa e specifica<sup>57</sup>. Una legge quadro del 2018 stabilisce in modo estremamente esteso e dettagliato gli obblighi dei datori di lavoro e i diritti dei lavoratori e dei sindacati in materia di prevenzione dei rischi per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro. Qui nulla (o quasi) è lasciato alla PD, che può svolgere un ruolo solo a seguito di modifiche all'organizzazione del lavoro.

La contrattazione collettiva, a tutti i livelli, riconosce l'importanza strategica della *formazione continua* come condizione indispensabile per l'aggiornamento e la riqualificazione delle competenze dei lavoratori. Fa parte di quella "anticipazione del cambiamento" che è un obiettivo fondamentale nella strategia sindacale di gestione del cambiamento consensuale. La sfida maggiore è ovviamente rappresentata dalla nuova rivoluzione tecnologica, attraverso la crescente diffusione della robotica, della digitalizzazione, dell'uso di algoritmi e del lavoro a distanza.

La PD ha un ruolo significativo nella formazione specifica dei quadri e dei dirigenti da parte delle stesse aziende, che ne sottolineano il valore strategico in termini di nuova cultura delle relazioni industriali e di gestione delle risorse umane (HRM). In alcune grandi aziende questa cultura si basa sui principi del *Toyota Production System*.<sup>58</sup>

La contrattazione collettiva e la partecipazione rappresentativa tradizionale svolgono un ruolo primario nel campo dell'organizzazione del lavoro. Tuttavia, l'evidenza empirica dimostra che essa offre le maggiori possibilità di PD. Le leggi di bilancio del 2016 e del 2017 hanno introdotto una riduzione fiscale del 10% su quella parte di retribuzione legata all'aumento della produttività, se negoziata collettivamente per un accordo sulle forme di partecipazione in azienda. Si tratta dei cosiddetti *Piani Organizzativi Partecipativi per l'Innovazione*, relativi a gruppi di progetto, formazione mirata e campagne di comunicazione per l'innovazione, o dei *Programmi di Gestione Partecipativa*, da intendersi come lavoro di gruppo pianificato, *smart working*, comunità di pratiche e *social network* aziendali. Dal 2017, grazie a questi incentivi, sono stati sottoscritti migliaia di accordi aziendali.

La fornitura di computer portatili, *tablet* e *smartphone*, robot, scanner ottici ed altre apparecchiature ad alta tecnologia, è diventata una modalità comune con cui le aziende modificano l'organizzazione del lavoro. Il recente e clamoroso

<sup>56</sup> Pero, Ponzellini, op. cit.; Campagna et al., 2018

<sup>57</sup> Con lo scoppio della crisi ai Covid-19, le parti sociali italiane hanno svolto un ruolo decisivo, firmando due protocolli tripartiti con il governo (marzo 2020 e settembre 2021), che sono stati attuati in corrispondenti decreti legislativi, che hanno definito un elenco di obblighi, doveri e raccomandazioni, volti a scongiurare il rischio di contagio sul posto di lavoro. Altri protocolli settoriali ed accordi aziendali sono stati firmati in tutti i settori.

<sup>58</sup> Sai, 2017



utilizzo dello *smart working* ha accelerato questa tendenza, che si è estesa – in modi diversi – a quasi tutto il lavoro d’ufficio e ha aumentato le preoccupazioni (per la contrattazione collettiva) sui diritti all’utilizzo dei dati personali, la possibilità e il diritto alla disconnessione in determinate fasce orarie e alla sicurezza delle apparecchiature. Da questo punto di vista, la PD concorre a stabilire una connessione diretta tra il comando incorporato nella tecnologia algoritmica, la gerarchia aziendale e i lavoratori.

Le cosiddette politiche di welfare aziendale hanno rappresentato una delle più importanti innovazioni recenti nella contrattazione collettiva<sup>59</sup>. La legislazione fiscale favorisce gli accordi che regolano la trasformazione degli incrementi di produttività per l’azienda in beni e servizi non monetari. In generale, questi sono finalizzati ad un maggiore benessere dei lavoratori tramite la messa a disposizione di strutture a supporto della salute, delle attività sportive e della conciliazione vita-lavoro.

Oltre ai risparmi per le aziende, questi strumenti portano a una “welfarizzazione” della produttività e a una personalizzazione della retribuzione<sup>60</sup>. Poiché il lavoratore aderisce su base personale e volontaria, il ruolo della partecipazione rappresentativa si riduce notevolmente a favore di forme più dirette.

Partecipazione e qualità del lavoro: le evidenze da alcune indagini empiriche

I rapporti quantitativi e le analisi qualitative convergono nel sottolineare come, in Italia, i diritti di informazione e consultazione rappresentino tutt’ora la forma di gran lunga più diffusa e solida di coinvolgimento riconosciuta e trattata negli accordi decentrati. Dai monitoraggi effettuati periodicamente sulla contrattazione aziendale, ad esempio da parte degli istituti di ricerca sindacale (FDV-CGIL; OCSEL-CISL), la PD in quanto tale, compare raramente nei testi dei contratti collettivi. Per via della sua natura intrinsecamente informale, raramente essa riceve un’attenzione distinta e separata negli accordi. Ricerche della FDV-CGIL, basate su un campione di circa 1.700 testi firmati negli ultimi tre anni, mostrano che il 43% degli accordi contiene disposizioni sul coinvolgimento e la partecipazione. La *partecipazione diretta* è presente in appena l’1% del campione di accordi esaminato; 1.2% nel caso dell’introduzione di nuove tecnologie; l’1% per i sistemi di qualità; lo 0.3% nel caso del team work.

Alcuni casi di studio, tuttavia, sono più incoraggianti<sup>61</sup>. Si tratta in genere di c.d. *best practices*, in aziende medio-grandi e relativamente note, orientate ai mercati globali e sull’innovazione di sia di processo che di prodotto<sup>62</sup>.

Un’indagine sulla qualità del lavoro, condotta dall’*Istituto Nazionale per l’Analisi delle Politiche Pubbliche* (INAPP)<sup>63</sup>, mostra che il 26,8% del campione di imprese esaminate utilizza pratiche di partecipazione organizzativa. In particolare: il 94,9% prevede incontri periodici tra dirigenza e lavoratori; il 78,4% la condivisione di alcune decisioni; il 69,9% iniziative di formazione. Le imprese con oltre 250 dipendenti (42%) sono le più coinvolte. L’indagine giunge alla conclusione che l’adozione di pratiche organizzative partecipative produce benefici, sia per i lavoratori (maggiore qualità del lavoro), sia per i datori di lavoro (migliori *performance*), soprattutto nell’incrocio con i processi

59 Carcano et al., op. cit.; Treu T. (2017)

60 Carcano, op. cit.

61 Carrieri et al., op. cit.; Pero, Ponzellini, op. cit.; Fondazione Unipolis, 2017; Gramolati, Sateriale. 2019

62 Pero, 2015

63 ANPAL, 2017; INAPP, 2019

di innovazione tecnologica.<sup>64</sup>

Il punto di vista delle parti sociali

Sia le associazioni datoriali che i sindacati italiani, seppur da presupposti e punti di vista molto diversi, quando non anche opposti, sembrano oggi essere particolarmente attivi nel riconsiderare il significato e il valore della partecipazione, in tutte le sue possibili forme. Nei loro documenti, ricorre spesso il richiamo all'esigenza di profondo cambiamento culturale, volto a valorizzare una caratteristica considerata carente nel sistema italiano di relazioni industriali. L'Italia è infatti fra i pochi paesi dell'UE a non disporre di una vera normativa sulla codeterminazione a livello di organismi societari, laddove i diritti di informazione e consultazione rischiano di rimanere enunciati rituali e intempestivi, elusi ed evasi nella pratiche concrete delle aziende, fra delocalizzazioni, precarizzazione del lavoro e gestione unilaterale del cambiamento socio-tecnico.

Nel Protocollo inter-sindacale del gennaio 2016, CGIL, CISL e UIL hanno rivendicato insieme un maggior ruolo sindacale nella *governance* aziendale, in tutte le sue possibili forme: *organizzativa*, *finanziaria* e *strategica*. Solo un aspetto di queste tre istanze è stato negoziato e recepito nell'accordo intersettoriale siglato con Confindustria nel marzo 2018, denominato "Patto per la fabbrica". Quella *organizzativa*, col qualche accenno più vago riguardo al coinvolgimento strategico.

Le aziende e le loro associazioni considerano apertamente la PD come un passo indispensabile verso quell'autentica "rivoluzione culturale" a cui aspirano, nel campo delle relazioni industriali. Tra i sindacati i giudizi variano. I più favorevoli, ad esempio i metalmeccanici della CISL (la FIM), considerano queste forme di partecipazione un fattore di modernizzazione delle relazioni industriali, che vanno verso un lavoro sempre più *smart* e stimolante.<sup>65</sup> Più scettici i metalmeccanici della CGIL (FIOM), che ne vedono i rischi, oltre che nell'intensificazione del lavoro e della fatica<sup>66</sup>, nella possibile graduale disintermediazione; ad esempio attraverso il rimpiazzo e la surrogazione del ruolo del delegato, democraticamente eletto dai suoi compagni di lavoro, con quello del team-leader, scelto dall'azienda e potenzialmente in grado di divenire l'interfaccia principale dei lavoratori in presenza di problemi vari e richieste<sup>67</sup>.

## Polonia

Già l'indagine condotta col primo progetto DIRECT aveva indicato come l'ambito della partecipazione dei lavoratori si stia ampliando anche in Polonia, pur permanendo ancora svariati ostacoli e barriere. Quest'ultime possono di natura culturale, dunque difficili da eliminare, data la loro origine in modelli radicati di relazioni sociali, cristallizzati nel corso di molti anni. Altre riflettono le forme di gestione verticistiche, dall'alto verso il basso, il grado con cui il processo co-decisionale viene valorizzato, il livello di voce in capitolo riconosciuto ai dipendenti.

La PD sembra essere sempre più praticata in alcuni settori e tipi di imprese, soprattutto in quelle più legate all'hi-tech. La partecipazione, come elemento di gestione, è sempre più considerata un fattore che aumenta i livelli di competitività delle imprese; una fonte di innovazione e di migliore utilizzo del

<sup>64</sup> Canal, Gualtieri, 2020

<sup>65</sup> Bentivogli et al., 2015

<sup>66</sup> Gaddi, 2021

<sup>67</sup> Leonardi, 2018; Garibaldo, Rinaldini 2021

capitale umano. La nostra indagine rileva inoltre che i dipendenti, in particolare quelli della generazione più giovane, si aspettano che venga dato loro un certo spazio di manovra indipendente nello svolgimento del lavoro e che venga mostrato loro rispetto in qualità di lavoratori liberi e riconosciuti.

Se, da un lato, la legislazione polacca ha istituzionalizzato forme rappresentative di partecipazione dei lavoratori, come i consigli dei lavoratori o i sindacati, le autorità non hanno mai sviluppato quadri normativi o agende pubbliche a sostegno di forme dirette di partecipazione<sup>68</sup>. Si tratta di un tema che, in generale, non sembra attrarre grande attenzione in Polonia. La cultura economica dominante, evidentemente, è di tutt'altra logica.

Non mancano, tuttavia, alcune pressioni a sostegno di un maggiore interesse generale per la partecipazione dei lavoratori, sia nella realtà che nella teoria. Le istituzioni dell'UE, compresa la Commissione, ne hanno costantemente sostenuto l'importanza. Tuttavia, all'interno della Polonia ciò ha avuto uno scarso impatto quando si è trattato di mettere in pratica le proposte, il che è in qualche modo paradossale, dato il costante alto livello di sostegno del Paese all'adesione all'UE.

Con il sostegno dei finanziamenti dell'UE, le parti sociali sono state in grado di portare avanti alcuni progetti relativi a nuove forme di gestione del personale. Ne è un esempio il progetto congiunto fra datori di lavoro (il *Business Centre Club*) e sindacati (*Forum Związków Zawodowych*), che ha analizzato lo stato della partecipazione dei lavoratori e le culture organizzative delle imprese polacche. E' tuttavia difficile valutare l'influenza di questo tipo di iniziative sulle pratiche diffuse e reali di HRM, e sulla loro effettiva portata partecipativa.

Gli ostacoli rimangono tanti. La dimensione più critica sembra risiedere nella percezione che i datori di lavoro hanno della natura della proprietà e dell'impresa privata in economia. La posta in gioco è la misura in cui si ritiene che i proprietari abbiano il diritto di esercitare un controllo totale sui beni delle loro imprese e, di conseguenza, la misura in cui si possono limitare i diritti degli altri, ad esempio i lavoratori, quando si tratta dei benefici derivanti dall'attività associata al concetto di "proprietà". Questa questione del diritto di proprietà è di centrale importanza ed è quella che dà origine alla presunzione di un diritto, ritenuto dai datori svincolato da obblighi nel prendere decisioni libere su come il lavoro debba essere effettivamente organizzato e svolto<sup>69</sup>. Da questo punto di vista, strenuamente rivendicato e difeso dal fronte datoriale, il diritto di proprietà implicherebbe quale corollario quello di disporre liberamente dei beni e dell'organizzazione aziendale e del lavoro, senza sostanziali interferenze di terzi, ad esempio col coinvolgimento più o meno diretto o istituzionalizzato della forza lavoro.

L'attuale cultura del posto di lavoro riflette la percezione di questi diritti di proprietà non solo, come prevedibile, tra i proprietari e i manager, ma anche fra i dipendenti. Secondo una ricerca condotta nel 2016, solo l'11,2% dei lavoratori in età compresa tra i 18 e i 30 anni, addetti a mansioni *routinarie*, ritiene di dover avere una certa influenza sulla gestione delle aziende in cui sono impiegati, laddove il 35,7% ritiene "*piuttosto vero*" che dovrebbero. Questi risultati sono in netto contrasto con quelli di altri giovani, ad esempio in Germania, dove il 40% degli intervistati ritiene "*assolutamente vero*" che i dipendenti dovrebbero

<sup>68</sup> Zybala, 2019

<sup>69</sup> op.cit.

influenzare la gestione della propria azienda, mentre il 34,4% rientra nella categoria del “*piuttosto vero*”<sup>70</sup>.

La ricerca quantitativa può fornire solo risultati parziali per quanto riguarda la portata della partecipazione. Lo studio più ampio è stato probabilmente quello condotto nel 2011 su un campione di 254 imprese<sup>71</sup>, con un confronto tra i risultati dello studio polacco e quelli di altri dieci Stati membri dell’UE<sup>72</sup>. In tutti i settori aziendali esaminati, la partecipazione è stata praticata in almeno una delle sei diverse forme individuabili nel 79,9% delle imprese, rispetto all’82% delle imprese del settore pubblico e privato di tutti gli Stati membri dell’UE esaminati. La partecipazione è risultata abbastanza diffusa, sebbene di intensità limitata. In genere i luoghi di lavoro applicano solo due forme di partecipazione contemporaneamente, mentre solo il 7% persegue la partecipazione in tutte le sue forme<sup>73</sup>.

La partecipazione è praticata più spesso nei settori dei servizi rispetto a quelli dell’industria, con un livello particolarmente basso nell’edilizia. È più spesso praticata nel commercio (85%); nelle istituzioni del settore pubblico (sanità e welfare, 86,4%); nelle imprese di pubblica utilità (85,7%); nelle banche ed assicurazioni (85,7%). Ricorre in misura maggiore tra le imprese con un numero di dipendenti compreso tra 200 e 499, mentre ha raggiunto il livello massimo (70,6%) in quelle con più di 500 dipendenti. Non sembrerebbe invece rilevare particolarmente il nesso fra tipo di proprietà e qualità del coinvolgimento partecipativo. Quest’ultimo è stato rilevato più spesso tra i tecnici, mentre gli esecutivi di più basso inquadramento, con mansioni più routinarie e ripetitive, sono coinvolti in misura minore. La partecipazione risulta più diffusa nelle imprese in cui le competenze e le qualifiche richieste sono più impegnative. Il livello di popolarità più elevato tra le sei forme di partecipazione considerate è stato la *delega individuale* di compiti, seguita da *consultazioni a livello individuale*.

Secondo un altro studio, il livello reale di partecipazione rimane basso, come dimostrano i vantaggi economici che ne derivano. Lo studio osserva che: “*molti imprenditori ammettono di preferire un sistema di gestione centralizzato, ritenendo che il processo decisionale sia di competenza del manager e non del dipendente*”<sup>74</sup>. E ancora: “*Sembra che i datori di lavoro non riescano ancora a considerare i propri dipendenti come se fossero fonti di idee potenzialmente in grado di migliorare i risultati economici dell’attività delle imprese*”<sup>75</sup>. Nel complesso, il grado di attuazione della partecipazione in Polonia può essere considerato inadeguato, specie se confrontato con i livelli dei Paesi dell’Europa occidentale, del Giappone degli Stati Uniti

Un’altra serie di studi, intitolata “Polacchi che lavorano” (*Pracujący Polacy*) fornisce altri dati ancora sul livello di partecipazione<sup>76</sup>. Circa il 55% dei dipendenti afferma che le aziende per cui lavorano organizzano riunioni in cui è possibile porre domande e fare proposte. Mentre il 75% dei dipendenti dichiara di partecipare a consultazioni sul luogo di lavoro, nel senso più ampio del

70 Gardawski, 2020; Mrozowicki, Czarzasty,

71 Ricerca effettuata nell’ambito di un progetto sulle forme dirette di partecipazione dei lavoratori in Polonia rispetto a 15 Stati membri dell’UE, intitolato Skorupińska, 2013

72 Studio effettuato nel 2011-2012 fra altri studi, sulla base di un campione di 58 imprese operante in un’unica regione.

73 Skorupińska, op. cit.

74 Pałubska, 2013

75 Pałubska, 2012

76 Polacy pracujący, 2006

termine, anche se ammettono che queste riguardano principalmente questioni di “minore” importanza piuttosto che di “maggiore importanza”<sup>77</sup>. Ciò è ancor più vero nelle imprese gestite dallo Stato, o in quelle con una quota di capitale straniero, che nel settore privato:<sup>78</sup> il 46% dei dipendenti afferma di avere influenza sulle decisioni riguardanti il proprio lavoro e la propria postazione di lavoro; <sup>79</sup> il 64% ritiene che le proprie aziende siano favorevoli alla libertà, all’originalità e all’innovazione; il 76% ritiene che il proprio posto di lavoro sia caratterizzato dalla subordinazione e dall’obbligo di eseguire con precisione le istruzioni, con il 90% degli intervistati nelle imprese più grandi.<sup>80</sup>

Come rilevato dagli autori, le suddette forme di PD servono più a prevenire la monotonia e la noia sul lavoro che a consentire una effettiva co-decisione. Alcune aziende applicano metodi relativi all’“arricchimento” del lavoro, che indica la delega ai lavoratori del diritto di pianificare e dirigere i compiti e le mansioni che svolgono, il che implica anche un innalzamento dei livelli di responsabilità.<sup>81</sup> I risultati di due studi sulla PD sono riportati nella tabella sottostante:

#### Forme di PD in Polonia e % delle imprese che le praticano

Riunioni periodiche fra dipendenti e loro diretti superiori	63,9
Aumento della portata dei compiti e delle mansioni	51,8
Rotazione dell’attività nel proprio posto	50,6
<i>Team di problem-solving</i>	39,8
Gruppi di progetto	38,6
Arricchimento del lavoro	36,1
Verifica delle opinioni dei dipendenti	21,7
Gruppi autonomi	8,4
Circoli di qualità	3,6

Fonte: Pałubska, 2013

Vale la pena citare anche gli studi internazionali. La *Terza indagine sulle imprese europee 2013* di Eurofound ha rilevato che il tipo di partecipazione prevalente nelle imprese e nelle organizzazioni polacche è al livello più basso di intensità (*consultazione*), soprattutto se confrontato con la situazione in altri Stati membri dell’UE. Solo l’Italia e il Portogallo presentano livelli inferiori di partecipazione del tipo più avanzato (*delega*). Circa il 30% delle imprese e delle organizzazioni si impegna nel primo tipo di partecipazione, mentre la situazione è molto diversa, ad esempio, in Svezia, dove si registra una percentuale dell’80% e nella Repubblica ceca di quasi il 60%.

Ulteriori ricerche confermano la conclusione che i dipendenti non sono pronti o disposti ad occuparsi delle questioni delle loro imprese e i dirigenti polacchi, in ogni caso, non sono troppo disposti a concedere loro poteri di co-decisione.<sup>82</sup> Nel Rapporto dell’OCSE (2017) sulla la qualità della cooperazione al lavoro tra dipendenti e datori di lavoro, secondo i dirigenti d’azienda, la Polonia si è classificata soltanto al 31° posto su 38.

<sup>77</sup> Czarzasty, 2009

<sup>78</sup> Gardawski, Męcina, Bartkowski, Czarzasty, 2010.

<sup>79</sup> Gardawski, 2007

<sup>80</sup> Czarzasty, in Gardawski, op. cit.

<sup>81</sup> Pałubska, op. cit.

<sup>82</sup> Beck-Krala 2008

Anche uno studio di Eurofound sulle condizioni di lavoro, pubblicato nel 2020 (la ricerca è stata condotta nel 2015) mostra una *performance* deludente per la Polonia, nella quale quasi il 40% dei lavoratori risulterebbe impiegato in aziende in cui il livello di impegno è basso, mentre solo il 20% dichiara di lavorare in imprese che hanno livelli di impegno elevati.

Janusz Hryniewicz suggerisce che la mancanza di interesse o di disponibilità ad impegnarsi potrebbe riflettere l'esperienza avuta con uno stile di gestione a lungo autoritario<sup>83</sup>. In effetti, questo è vero per il 17-18% dei dirigenti. Tuttavia, non è l'unica fonte di mancanza di disponibilità e può riguardare solo un piccolo gruppo di dipendenti. La ricerca non è riuscita a trovare un nesso diretto e statisticamente rilevante tra l'esperienza avuta con un particolare stile di gestione e la disponibilità a svolgere un ruolo attivo nel processo decisionale.

La posizione delle parti sociali

È difficile fornire un'analisi precisa delle posizioni adottate dai sindacati e dai datori di lavoro in materia di partecipazione; a maggior ragione se si considera la mancanza di formalizzazione delle relative posizioni, quali dichiarazioni o pubblicazioni. Le questioni relative alla partecipazione non sono oggetto dei contratti collettivi.

L'introduzione della partecipazione nella pratica dipende dalle soluzioni che i luoghi di lavoro adottano, tenendo conto della cultura organizzativa e degli stili di gestione prevalenti. D'altra parte, le parti sociali di solito reagiscono positivamente alla parola "partecipazione", in quanto la associano generalmente all'impatto delle loro organizzazioni sulle operazioni sul luogo di lavoro.

La percezione della partecipazione dipende, almeno in parte, dalla possibilità di negoziare l'eliminazione di alcune barriere che ne ostacolano l'introduzione nella pratica. Gli attivisti sindacali sono inclini ad indicare i quadri intermedi come i principali ostacoli alla partecipazione, la cui mancanza di volontà si ritiene rifletta il timore di perdere la propria posizione o il proprio prestigio. Il timore sembra essere quello che le aspettative dei lavoratori subordinati (ad esempio, rispetto a guadagni più alti e promozioni) possano rapidamente "sfuggire di mano".

Nel frattempo, i rappresentanti delle organizzazioni datoriali lavoro sembrano essere influenzati dalle pubblicazioni della dirigenza, nelle quali si sottolinea l'importanza del management nel perseguire politiche di inclusione dei dipendenti e di delega dei compiti e delle mansioni lavorative, ecc. Sono anche consapevoli dei limiti culturali che possono rendere difficile, o addirittura rischioso, mettere in pratica la partecipazione.

## Spagna

L'era democratica, iniziata in Spagna dopo la morte di Franco nel 1975, ha introdotto una serie di diritti e libertà in vari ambiti, fra cui la partecipazione alla vita politica, sociale ed economica, che rappresenta un tema centrale della nuova concezione della cittadinanza<sup>84</sup>.

In questa cornice generale, il modello spagnolo di partecipazione dei lavoratori si basa sulla rappresentanza collettiva degli interessi, riconosciuta a diversi livelli normativi: diritto costituzionale, diritto del lavoro, leggi sulla contrattazione collettiva e persino leggi sulla prevenzione dei rischi professionali. Di seguito

<sup>83</sup> Hryniewicz, 2007

<sup>84</sup> Aparicio, Baylos, 1992.



sono riportati gli elementi, gli spazi e i contenuti fondamentali associati alla PD dei lavoratori nell'ambito del modello di partecipazione spagnolo.

#### Quadro costituzionale e diritto del lavoro

All'Articolo 129, comma 2, la Costituzione spagnola del 1978 dispone che: *“I pubblici poteri promuoveranno efficacemente le diverse forme di partecipazione nell'impresa e aiuteranno, mediante una adeguata legislazione, le società cooperative. Similmente stabiliranno le modalità per agevolare l'accesso dei lavoratori alla proprietà dei mezzi di produzione*<sup>85</sup>.

Come in altri Paesi europei, la partecipazione dei lavoratori è legata alla rappresentanza degli interessi nel sistema di relazioni sindacali, basato sul conflitto e sul compromesso tra dirigenza e lavoratori. Le leggi sul lavoro non limitano l'esistenza di diverse forme di partecipazione, poiché ogni forma di partecipazione contiene un potenziale di cooperazione e di conflitto<sup>86</sup>.

Il modello spagnolo di rappresentanza è un modello *duale*, ovvero basato sulla rappresentanza unitaria (aziendali e delegati) e sulla rappresentanza sindacale (delegati e sezioni sindacali). A differenza di altri modelli, che prevedono una differenziazione delle funzioni, quello spagnolo adotta una formula mista di legittimazione nella contrattazione collettiva. Pertanto riconosce che *“la legittimazione a negoziare accordi aziendali, o di livello inferiore, è condivisa dai comitati aziendali e dai sindacati, sebbene i primi godano di una legittimazione preferenziale quando l'accordo riguarda tutti i lavoratori dell'azienda”*.<sup>87</sup>

Entrambe le forme di rappresentanza condividono poteri simili (in linea con la Conv. 135 dell'OIL sui rappresentanti dei lavoratori, del 1971). I rappresentanti unitari (comitati aziendali e delegati dei lavoratori) hanno il potere di negoziare, informare e/o consultare, monitorare e controllare, oltre ad altri poteri (Art. 64, *Statuto dei lavoratori - EdT*). I rappresentanti sindacali (delegati sindacali) hanno il diritto di ricevere le stesse informazioni e la stessa documentazione che l'azienda fornisce ai rappresentanti unitari nelle aziende con più di 250 lavoratori. Hanno inoltre il diritto di partecipare - e di prendere la parola, ma non anche di votare - alle riunioni dei comitati aziendali e degli organi interni su questioni quali la salute e la sicurezza e di essere consultati dall'azienda prima dell'adozione di misure collettive (Art. 10.3, *Legge sulla libertà sindacale*).

Per comprendere la portata della PD dei lavoratori nel quadro giuridico spagnolo, occorre innanzitutto capire i livelli o i gradi di partecipazione riconosciuti. La legge prevede due livelli principali di partecipazione:

- a) un *livello di informazione e consultazione*, in cui si condividono appunto informazioni e si pongono domande (con maggiore o minore intensità);
- b) un *livello di partecipazione agli organi decisionali, di monitoraggio e/o di controllo dell'azienda*, in linea con il quadro europeo<sup>88</sup>.

#### Livelli di partecipazione dei lavoratori

L'informazione e la consultazione richiedono che il datore di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori agiscano “in uno spirito di collaborazione”, tenendo “conto degli interessi sia dell'azienda che dei lavoratori” (Art. 64.1,

<sup>85</sup> <https://www.boe.es/legislacion/documentos/ConstitucionITALIANO.pdf>

<sup>86</sup> Aparicio, Baylos, cit.

<sup>87</sup> Galiana, García, 2003.

<sup>88</sup> Castro, 2014.

EdT). Ciò non contempla le situazioni in cui i rappresentanti dei lavoratori difendono gli interessi dei lavoratori, ad esempio in questioni come il pagamento delle retribuzioni, il pagamento delle prestazioni sociali (Art. 29.4, EdT) o il *preavviso di licenziamento per giusta causa* (Art. 52, EdT). Come già accennato, mentre alcuni dei diritti di informazione e consultazione sono legati al diritto di rappresentanza nell'ambito della contrattazione collettiva e dell'attività sindacale, altri rientrano nella categoria dei diritti di partecipazione.

La legislazione ha configurato questa partecipazione all'interno dell'azienda, riconoscendo una serie di diritti di informazione e consultazione che sono distribuiti tra i diversi organi di rappresentanza che, in un modo o nell'altro, assumono il potere di fornire informazioni, in modo attivo o passivo. Quando si tratta di una divulgazione passiva di informazioni, l'organo di rappresentanza diventa un mero destinatario delle informazioni, come ad esempio su tematiche quali: gli aspetti economici e finanziari dell'azienda; le assunzioni; i poteri disciplinari e la colpa grave; l'assenteismo; le questioni di prevenzione dei rischi professionali; il pagamento delle retribuzioni; le prestazioni sociali; la mobilità funzionale e geografica; la modifica delle condizioni di lavoro; i trasferimenti d'azienda e le cessioni di rami d'azienda; i periodi di consultazione; i licenziamenti collettivi.

La divulgazione delle informazioni prevede assemblee e incontri con i lavoratori. Si possono individuare diversi livelli di partecipazione quando ci sono sia la divulgazione di informazioni che la consultazione. Ad un certo livello vi è la divulgazione di informazioni da parte del datore di lavoro ai rappresentanti dei lavoratori, che possono preparare una relazione prima che certe decisioni vengano attuate dal datore di lavoro. Tale relazione potrebbe riguardare:

- a) l'organizzazione del lavoro nell'azienda: ristrutturazione della forza lavoro, riduzione dell'orario di lavoro, cambiamenti nelle strutture, occupazione, ecc. riduzione dell'orario di lavoro, modifiche e cambiamenti negli impianti, piani di formazione professionale, istituzione di sistemi di premi ed incentivi e di valutazione delle prestazioni, sistemi di organizzazione e supervisione del lavoro, ricorsi giurisdizionali in materia di riqualificazione professionale;
- b) un cambiamento nello status giuridico dell'azienda<sup>89</sup>.

In nessun caso è possibile porre il veto alle decisioni dell'azienda, che prevalgono anche in assenza di accordo.

Il secondo livello prevede la partecipazione agli organi decisionali dell'azienda nei casi in cui sia richiesto un grado di partecipazione più elevato, come riconosciuto dalla Legge di prevenzione dei rischi professionali (*Legge di prevenzione dei rischi del lavoro*, LPRL). La legge riconosce il diritto alla consultazione prima delle decisioni che riguardano la pianificazione e l'organizzazione del lavoro e l'introduzione di nuove tecnologie, in termini di impatto sulla salute e sulla sicurezza dei lavoratori. Il grado di partecipazione è maggiore in questi tipi di consultazioni, poiché la legge riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare con la dirigenza per migliorare le misure di prevenzione dei rischi professionali. Pertanto, i lavoratori hanno il diritto di partecipare alle questioni aziendali relative alla prevenzione dei rischi professionali (Art. 34, LPRL), che è diverso dal diritto alla consultazione (Art. 33, LPRL). La legge stabilisce che i lavoratori possono partecipare all'elaborazione, all'attuazione e alla valutazione dei piani e dei programmi di prevenzione dei rischi dell'azienda. Possono anche

<sup>89</sup> Galiana, García, op. cit.

promuovere iniziative per introdurre metodi e procedure per un'efficace prevenzione dei rischi, facendo proposte all'azienda su come migliorare le condizioni o correggere le carenze (Art. 39, LPRL). Devono essere consultati anche su altre attività che potrebbero avere un impatto materiale sulla salute e sulla sicurezza dei lavoratori (ad esempio, la formazione).

In sintesi, quindi, esistono due forme fondamentali di partecipazione individuale e di gruppo: la consultazione, in cui la direzione incoraggia i dipendenti a esprimere le loro opinioni su varie questioni legate al lavoro, ma si riserva il diritto di prendere le decisioni finali; e la delega, in cui ai lavoratori viene data maggiore discrezionalità e responsabilità nell'organizzazione e nello svolgimento del loro lavoro. Pertanto, i lavoratori hanno il diritto di partecipare alle questioni aziendali relative alla prevenzione dei rischi professionali (Art. 34, LPRL), che è diverso dal diritto alla consultazione (Art. 33, LPRL). La legge stabilisce che i lavoratori possono partecipare all'elaborazione, all'attuazione e alla valutazione dei piani e dei programmi di prevenzione dei rischi dell'azienda. Possono anche promuovere iniziative per introdurre metodi e procedure per un'efficace prevenzione dei rischi, facendo proposte all'azienda su come migliorare le condizioni o correggere le carenze (Art. 39, LPRL). Devono essere consultati anche su altre attività che potrebbero avere un impatto materiale sulla salute e sulla sicurezza dei lavoratori (ad esempio, la formazione).

In sintesi, quindi, esistono due forme fondamentali di partecipazione individuale e di gruppo: la consultazione, in cui la dirigenza incentiva i dipendenti a esprimere le loro opinioni su varie questioni lavoro-correlate, ma si riserva il diritto di prendere le decisioni finali; la delega, in cui ai lavoratori viene data maggiore discrezionalità e responsabilità nell'organizzazione e nello svolgimento del proprio lavoro.

#### Aree e settori di PD

Le relazioni sindacali spagnole consentono lo sviluppo di nuove forme di partecipazione nell'ambito della contrattazione collettiva. Queste includono la partecipazione in alcuni settori che aumentano il livello di coinvolgimento dei lavoratori nell'azienda, la promozione della partecipazione tramite comitati paritetici o l'accesso dei lavoratori agli organi di governo dell'azienda. Nella maggior parte dei casi, i diritti di partecipazione dei lavoratori all'azienda sono esercitati tramite i loro organi di rappresentanza.

Il diritto dei lavoratori a partecipare al piano di prevenzione dei rischi professionali dell'azienda è stato inserito nella già citata *Legge sulla prevenzione dei rischi professionali* (LPRL) del 1995. Uno dei principi fondamentali dell'azione preventiva è che i lavoratori hanno il diritto di partecipare "al quadro di tutte le questioni che riguardano la sicurezza e la salute sul lavoro". I lavoratori hanno il diritto di formulare proposte al datore di lavoro e agli organi di partecipazione e rappresentanza sulle modalità per migliorare i livelli di protezione della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro" (Art. 18.2, LPRL).

In questo caso, i diritti di partecipazione dei lavoratori sono duplici (Art. 34, LPRL). Da un lato, i singoli lavoratori hanno il diritto legale di partecipare a tutte le questioni relative alla prevenzione dei rischi sul luogo di lavoro; dall'altro, esiste una dimensione collettiva che garantisce la partecipazione dei lavoratori tramite i loro rappresentanti.<sup>90</sup> Lo scopo di questa duplice dimensione è quello di

<sup>90</sup> Prieto, 2009

adattarsi ad aziende di dimensioni diverse. La PD ed individuale dei lavoratori si applica in modo più ampio alle piccole imprese (fino a sei lavoratori), mentre la partecipazione indiretta, collettiva e rappresentativa è più adatta alle imprese più grandi (con più di dieci lavoratori)<sup>91</sup>.

I lavoratori hanno anche il diritto di essere consultati e di partecipare direttamente alle questioni relative alla prevenzione dei rischi, fatta salva l'istituzione di un sistema di partecipazione tramite i rappresentanti sindacali ed altri organismi specializzati. Questo diritto dei lavoratori alla consultazione diretta è uno dei pochi casi in cui una legge sul lavoro regola la PD dei lavoratori. Tuttavia, la LPRL non stabilisce alcuna regola su questa procedura di consultazione diretta, che può quindi essere attuata in molti modi diversi. L'assemblea è uno di questi, ma non l'unico. Lo scopo della consultazione diretta non è far sì che i lavoratori definiscano un'opinione di maggioranza, ma consentire loro di esprimere le proprie opinioni ed influenzare il processo decisionale del datore di lavoro<sup>92</sup>.

---

91 García Miguelez, 2009.

92 Valdés Dal-Ré, 1996.

# Capitolo 4

## Il ruolo della partecipazione diretta nel cambiamento tecnologico: trends e dimensioni

### 4.1 Alcune tendenze principali nei sei Paesi

#### Bulgaria

Secondo i dati dell'ultima indagine Eurofound/Cedefop sulle imprese europee (2019), la partecipazione dei dipendenti in Bulgaria appare piuttosto "regolare", con una "influenza elevata" in un terzo degli stabilimenti, laddove invece, nel 31% degli stabilimenti, essa è "irregolare" e con una "influenza limitata". Le forme di partecipazione più praticate sono quelle indiretta, principalmente tramite i sindacati. È già stato più volte sottolineato l'impatto della PD sui risultati nella gestione dell'impresa, del lavoro e delle relazioni industriali a livello aziendale. Si tratta del miglioramento delle competenze pratiche dei lavoratori, del riconoscimento delle qualifiche non formali e formali e dell'aumento della produttività. Ci sono anche opportunità di migliorare i risultati, aumentando la motivazione al lavoro.

I risultati di studi precedenti mostrano atteggiamenti simili sia da parte dei datori di lavoro che dei rappresentanti sindacali, nel ritenere che la PD possa migliorare la *governance* aziendale e la sostenibilità grazie ad un utilizzo più efficiente del capitale umano. Si tratta di trovare meccanismi efficaci per stimolare lo sviluppo di questo processo. I rappresentanti delle organizzazioni datoriali giustificano l'importanza della PD dei lavoratori con la necessità di migliorare i risultati lavorativi e secondo loro ha senso soprattutto per questo scopo.

Allo stesso tempo, la digitalizzazione dei singoli settori (nel complesso del Paese, così come quelli inclusi nell'ambito di ricerca dei Progetti DIRECT e DIRECT II) presenta gradi di avanzamento diversi. Gli stessi processi di digitalizzazione non sempre incidono direttamente sull'organizzazione del lavoro e sulla PD dei lavoratori alla gestione delle imprese e delle industrie. In alcuni settori industriali (ad esempio l'industria metallurgica, in particolare alcuni rami dell'ingegneria meccanica, elettronica ed elettrica, l'industria chimica e farmaceutica, la produzione di cemento e altri materiali da costruzione), così come nel settore dei servizi (alcuni rami dei trasporti, le telecomunicazioni, i servizi di informazione, la finanza e le banche, ecc.), la digitalizzazione è più avanzata rispetto ad altri settori. Vi sono alcune imprese con forme moderne di organizzazione del lavoro e una PD dei dipendenti alla gestione ben sviluppata. Inoltre, la pandemia da Covid-19 ha avuto un impatto sulla digitalizzazione "forzata" e sull'introduzione di forme di lavoro quali il telelavoro o il lavoro a domicilio, nonché il lavoro mobile con le TIC, sia per chi lavora in alcuni settori industriali (soprattutto per chi è impiegato nella gestione delle imprese) sia nella sfera dei servizi (commercio elettronico, banche e assicurazioni, trasporti - vendita di biglietti, prenotazioni, lavoro dei dipendenti nella gestione dell'energia, dell'acqua e delle fognature, ecc.) e per chi è impiegato nella sfera del bilancio (pubblica amministrazione, istruzione, scienza e ricerca - ove possibile). Un'implementazione più ampia delle comunicazioni elettroniche e del telelavoro/lavoro mobile basato sulle TIC potrebbe aumentare l'autonomia dei luoghi di lavoro (in particolare l'autonomia

individuale) e ciò potrebbe portare a migliori condizioni per la PD dei lavoratori.

## Cipro

Nella già citata indagine europea sulle aziende (Eurofound, 2019), anche per ciò che attiene a Cipro, vi sono alcuni dati interessanti, riguardo alla partecipazione dei dipendenti. Il 40% dei manager intervistati si dice favorevole a strutture di gestione e controllo, e il 55% ritiene di offrire spazi di autonomia relativa. Al contempo, però, il 53% ritiene che un coinvolgimento diretto dei dipendenti causerebbe ritardi nei processi decisionali. A ciò si potrebbe aggiungere che la terza indagine (Eurofound, 2013), aveva rilevato come meno del 10% delle aziende cipriote avesse costituito *team* di lavoro autonomi, laddove l'incidenza nel processo decisionale relativo alle mansioni quotidiane di un lavoratore era assai meno probabile a Cipro che in tutto il resto dell'UE.

Dalla nostra analisi appare evidente come la *partecipazione diretta* non presenti oggi un nesso evidente, né con le attuali caratteristiche dell'economia cipriota, né col suo assetto istituzionale, a livello di relazioni industriali. Il modo in cui entrambi questi piani sono stati strutturati, favoriscono eventualmente la *partecipazione indiretta* (o rappresentativa).

Tuttavia, sia i sindacati che i datori di lavoro interpellati fanno riferimento a stabilimenti, che hanno introdotto una qualche forma di PD. Secondo alcuni dati, i datori di lavoro affermano che tale implementazione è stata una decisione della direzione, per il 50%, un'iniziativa dei sindacati per il 30% e una richiesta dei lavoratori per il 20%. Sia i sindacati che la federazione dei datori di lavoro ritengono che la PD porterebbe a risultati positivi, come il miglioramento dell'organizzazione del lavoro, il miglioramento della salute/sicurezza sul posto di lavoro, il miglioramento dell'ambiente e del benessere dei lavoratori, migliori modalità di lavoro, un migliore equilibrio tra vita privata e vita professionale, una maggiore soddisfazione sul lavoro e un aumento della retribuzione (solo da parte dei datori di lavoro). Il governo ritiene che la PD porti a una migliore organizzazione del lavoro. Insomma, a dispetto di evidenti e forti ritardi, oggi sembrerebbe che tutte le parti sociali, a Cipro, comprendano l'importanza della PD e i vantaggi che può offrire; il che potrebbe essere un'indicazione per una futura discussione sulla sua attuazione.

## Irlanda

I risultati delle ricerche pubblicate a partire dagli anni '70, dimostrano in modo convincente come l'introduzione di pratiche di responsabilizzazione sul posto di lavoro, tra cui la PD, porta a significativi aumenti di produttività (tra il 20% e il 60% secondo alcuni studi<sup>93</sup>) e di altri indicatori di *performance*, tra cui l'impegno dei dipendenti, la salute e il benessere. Ciò nondimeno, dai dati empirici di numerose ricerche si evince come solo una minoranza di aziende operanti nei confini dell'UE utilizza regolarmente pratiche socio-organizzative di stampo partecipativo. E così anche in Irlanda. Il maggiore ostacolo all'introduzione dell'innovazione sul posto di lavoro è la riluttanza della dirigenza a rinunciare al controllo all'interno dell'impresa, e ad ammettere che essa migliorerebbe la produttività e la produzione. Le sfide della digitalizzazione rendono la questione ancora più urgente.

Fra le riforme incluse negli *Accordi di Partenariato Nazionali* (dal 1987 al 2009) vi fu l'inserimento di una serie di intese a livello locale, che hanno poi portato allo sviluppo dell'innovazione sul posto di lavoro e che si sono evoluti ulteriormente

<sup>93</sup> Pot, Totterdill, Dhondt, 2017



in accordi di PD a livello aziendale. Questo sviluppo, in Irlanda, si è legato ed ha proceduto di raccordo con la trasposizione a livello nazionale di quel pacchetto di direttive europee, in tema di diritti di informazione e consultazione, Comitati Aziendali Europei (CAE) e di rappresentanza dei lavoratori negli organismi gestionali della Società Europee (SE).

Oggi, anche in Irlanda, esiste una potente narrazione tecnologica sul potenziale dell'automazione per eliminare il lavoro ripetitivo e migliorare l'organizzazione razionale del lavoro, ma questa si scontra con i nuovi modi di liberare il potenziale umano tramite l'innovazione aperta e l'innovazione guidata dai dipendenti, basata sul dialogo per colmare il divario tra tecnologia e potenziale della forza lavoro. I luoghi di lavoro europei devono creare una cultura dell'innovazione basata sulle sinergie tra: i) "voice" a livello strategico, intesa come opportunità per riflessioni periodiche, pensiero creativo e miglioramento continuo; ii) ristrutturazione complessiva dell'organizzazione, con una riduzione della gerarchia e dei compartimenti stagni; iii) *team* di autogestione e discrezionalità del lavoro individuale.

## Italia

La *partecipazione diretta* è raramente adottata, in Italia, sulla base di contratti collettivi aziendali, laddove tende a prevalere – in questo campo – l'iniziativa unilaterale della dirigenza, che la utilizza in modo più o meno informale nell'ambito delle proprie politiche di gestione delle risorse umane<sup>94</sup>. La sfida più grande è oggi rappresentata dalla quarta rivoluzione tecnologica, con la crescente diffusione della robotica, della digitalizzazione, del lavoro tramite piattaforme e mediante l'uso di algoritmi. In diversi settori, e soprattutto nei grandi gruppi manifatturieri, nel settore finanziario e delle telecomunicazioni, sono stati introdotti piani e protocolli *ad hoc* per promuovere la diffusione dell'alfabetizzazione e delle competenze digitali. Alcuni grandi Gruppi hanno creato proprie scuole o accademie (*Corporate Universities*), in cui, spesso con l'assistenza di consulenti giapponesi, si trasmettono i valori della centralità del capitale umano e si insegnano i principi del *Toyota Production System* (TPS) – *Kanban*, *Gemba*, *Muda*, ecc. – in cui il coinvolgimento e l'auto-attivazione responsabile e performante del personale costituisce un autentico pilastro<sup>95</sup>.

La PD svolge un ruolo significativo nella formazione specifica rivolta ai quadri intermedi ed agli alti dirigenti da parte delle stesse aziende, che ne sottolineano il valore strategico in termini di nuova cultura delle relazioni industriali e gestione delle risorse umane. Due ambiti nei quali essa può assumere, e di fatto ha già assunto un peso ragguardevole, sono quelli dell'organizzazione del lavoro e del lavoro a distanza tramite strumentazioni digitali.

Organizzazione del lavoro.

Tra tutti gli ambiti possibili, questo è senza dubbio quello in cui appaiono maggiori possibilità di coinvolgimento diretto; individuale e/o di gruppo. Le forme di PD relativamente più diffuse sono quelle relative al ricorso alle c.d. cassette delle idee e dei suggerimenti, alle indagini interne sul clima e sul benessere aziendale, ma soprattutto al lavoro di squadra (*team-work*) e ai gruppi di progetto, che stanno prendendo piede soprattutto in concomitanza

<sup>94</sup> Per una ricognizione più ampia e approfondita della partecipazione diretta in Italia, rinviamo al *Country Report* del progetto, edito e disponibile in italiano come Working Paper della Fondazione Di Vittorio, S. Leonardi, 2022

<sup>95</sup> Sai, 2017

con l'adozione di quei paradigmi socio-organizzativi di stampo *lean* e *toyotista*<sup>96</sup>. Ci sono diverse evidenze empiriche – più tramite casi di studio qualitativi che dal monitoraggio quantitativo della contrattazione aziendale – ad attestare questa tendenza generale e non solo in Italia, per le trasformazioni generali che abbiamo evocato inizialmente.

#### Lavoro a distanza e digitalizzazione

La dotazione di computer portatili, *tablet* e *smartphone*, *robot*, scanner ottici e altre apparecchiature ad alta tecnologia è diventata un modo comune con cui le aziende stanno cambiando l'organizzazione del lavoro. Il recente exploit nell'utilizzo del c.d. *lavoro agile*, o *smart working*, ha accelerato questa tendenza, che si è estesa, con modalità diverse, a quasi tutto il lavoro d'ufficio, soprattutto nella pubblica amministrazione, nel settore bancario e assicurativo, nelle TLC e negli istituti di ricerca. Aree in cui l'utilizzo senza precedenti di strumenti digitali a distanza si è abbinato ad una radicale trasformazione degli orari di lavoro, con il diritto all'utilizzo riservato dei dati personali, il diritto alla disconnessione e alla sicurezza dell'*hardware* e dei dati, in molti casi suggellati da accordi collettivi, settoriali o aziendali. Tutto questo si collega alla PD, rendendo più possibile che in passato stabilire una connessione diretta tra il comando incorporato nella tecnologia robotica o algoritmica, la gerarchia aziendale e la forza lavoro.

#### Polonia

Una serie di studi, che vanno sotto il titolo di “Polacchi a lavoro”<sup>97</sup>, ci consentono di conoscere l'entità della partecipazione in questo Paese. Essi hanno riguardato soprattutto i sistemi di informazione e consultazione dei dipendenti, nonché l'influenza che questi ultimi sono in grado di esercitare sul processo decisionale dell'azienda. Il 55% dei dipendenti conferma che le loro aziende organizzano sessioni informative, in cui è possibile porre domande ed avanzare proposte<sup>98</sup>. Il 75% dei dipendenti ha dichiarato di partecipare a consultazioni sul posto di lavoro, definite nel senso più ampio del termine, anche se ammette che queste riguardano principalmente questioni di minore importanza, rispetto a questioni più importanti del posto di lavoro. Ciò è ancora più vero nelle imprese statali o con una quota di capitale straniero che nel settore privato. Inoltre, il 46% dei dipendenti afferma di avere influenza sulle decisioni riguardanti il proprio posto e il proprio lavoro, mentre il 64% ritiene che il proprio posto di lavoro sia favorevole alla libertà, all'originalità e all'innovazione, anche se il 76% degli intervistati ritiene che il proprio posto di lavoro sia favorevole a una struttura gerarchica e all'esecuzione precisa degli ordini - questa percentuale viene superata nel 90% nelle imprese più grandi<sup>99</sup>.

Un'altra indagine sulle PMI, condotta alcuni anni prima, aveva rilevato che il 28% dei dipendenti riteneva di poter influenzare l'organizzazione del lavoro nella loro azienda<sup>100</sup>. Allo stesso tempo, l'81% degli intervistati riteneva che la partecipazione dei dipendenti alla gestione rappresenterebbe potesse avere un'influenza dannosa nell'impresa. Il 45% dei datori di lavoro, in particolare, affermava che i dipendenti non si interessano alla partecipazione, oppure lo

96 Pero, Ponzellini, in Carrieri, op. cit.

97 Questi studi sono iniziati nel 2005 e i risultati sono stati pubblicati su *Polacy Pracujący*, 2006. In quell'occasione, vennero intervistati 1.021 lavoratori.

98 Czarzasty, 2009

99 Gardawski, 2009

100 Gardawski 2001. I partecipanti erano i datori di lavoro d'impresa con non più di 250 dipendenti

fanno quando e se l'argomento riguarda direttamente la loro retribuzione o le loro mansioni specifiche.

Gli studi empirici dimostrano che, in Polonia, i dipendenti si aspettano di ricevere ordini chiari da parte dei loro capi, piuttosto che essere coinvolti nel processo decisionale. Allo stesso tempo, gli stessi studi hanno anche dimostrato che la partecipazione sembra essere praticata più spesso in alcuni settori e tipi di imprese, soprattutto in quelle a tecnologia avanzata. La partecipazione, come elemento di gestione, viene sempre più vista come un fattore in grado di aumentare i livelli di competitività delle imprese. Viene anche percepita come una fonte di innovazione e di migliore utilizzo del capitale umano. È vero che il lavoro è complesso e richiede un livello di autonomia da parte dei dipendenti. Le ricerche hanno anche rilevato che i dipendenti, in particolare quelli delle generazioni più giovani, si aspettano di avere più spazio per prendere decisioni indipendenti durante lo svolgimento del loro lavoro.

## Spagna

L'attuazione di pratiche partecipative, in Spagna, è un processo complesso che non ha una soluzione unica e non riguarda tutti i lavoratori allo stesso modo; anche all'interno della stessa azienda<sup>101</sup>. La partecipazione dei lavoratori può essere un fattore decisivo per migliorare l'ambiente di lavoro, considerando un'ampia gamma di aspetti, quali le condizioni di impiego, l'organizzazione del lavoro, la formazione continua, la salute e la sicurezza sul lavoro, ecc. Negli ultimi anni sono state realizzate esperienze di partecipazione dei lavoratori nei seguenti ambiti:

- *Processi di ristrutturazione.* Nei primi anni 2000, il gruppo Arcelor ha intrapreso un processo di ristrutturazione in diversi Paesi europei, attuando un piano di riduzione dei costi e introducendo la PD dei lavoratori. Il piano è stato progettato dalla direzione aziendale con la società di consulenza McKinsey, ma senza la partecipazione del comitato aziendale europeo del Gruppo. In Spagna, il piano si è concentrato sullo stabilimento delle Asturie ed è stato approvato da due dei principali sindacati dell'azienda, UGT e USO. L'obiettivo principale era quello di ridurre i costi e la forza lavoro è stata ridotta di 1.600 unità.
- *Cooperative di lavoratori.* Si tratta di organizzazioni imprenditoriali con strutture ed operazioni democratiche. Operano secondo i principi ampiamente accettati della cooperazione, debitamente regolamentati nei meccanismi regionali, nazionali ed internazionali: adesione volontaria e aperta, gestione democratica, partecipazione dei soci ai guadagni, educazione, formazione e informazione. Il Gruppo *Mondragón* è il classico punto di riferimento internazionale, ma in Spagna ci sono circa 6.800 cooperative e 92.850 soci registrati nel database dell'istituto della previdenza sociale (2018), la maggior parte dei quali nel settore dei servizi.
- *Gestione della qualità.* All'inizio degli anni '90 del secolo scorso, le aziende manifatturiere basche sono state sottoposte ad un processo di ristrutturazione per migliorare la qualità dei processi e dei prodotti. Per farlo, sono state introdotte una serie di formule di partecipazione dei lavoratori. Gli studi hanno confermato che queste esperienze, incentrate sull'autonomia sul posto di lavoro e non legate alle richieste dei lavoratori, hanno portato a cambiamenti nell'organizzazione e nel controllo del lavoro<sup>102</sup>.
- *Salute e sicurezza sul lavoro.* In Spagna ci sono state diverse iniziative partecipative, alcune proposte dalla dirigenza ed altre dai delegati alla prevenzione. In *Croce Ibérica*, la dirigenza ha creato un gruppo di lavoro

101 Aragón et al., 2005

102 Sánchez, 2004

composto da lavoratori, delegati alla prevenzione, tecnici responsabili della salute e della sicurezza in azienda e funzionari governativi della *Generalitat de Catalunya*. L'iniziativa è stata guidata dalla direzione aziendale.<sup>103</sup> Numerose iniziative sono state avviate dai delegati alla prevenzione di *Comisiones Obreras* con il sostegno dell'Istituto per la salute e la sicurezza sul lavoro (ISTAS) in diversi settori ed industrie. Queste iniziative hanno incluso la PD dei lavoratori tramite gruppi di lavoro per migliorare le condizioni di lavoro in azienda.

• *Ergonomia partecipativa*. Applicazione del metodo ERGOPAR, un metodo partecipativo per migliorare le condizioni di lavoro. Partecipazione promossa dal comitato per la salute e la sicurezza e accettata dalla dirigenza. Un "gruppo ERGO" è composto dai lavoratori e dai loro rappresentanti (delegati alla prevenzione), dai tecnici del servizio di prevenzione dell'azienda e da altri operatori. Questa metodologia è stata applicata all'*Hospital del Mar* di Barcellona nel 2013.<sup>104</sup>

## 4.2 Le dimensioni nazionali e settoriali della partecipazione diretta e l'impatto sulla digitalizzazione

### Bulgaria

L'indagine empirica realizzata con questo progetto presso le associazioni settoriali delle parti sociali, indica che l'introduzione della PD in alcuni comparti potrebbe contribuire a migliorare l'organizzazione del lavoro e l'orario di lavoro; ad accrescere le competenze ed a migliorare il benessere sul posto di lavoro; a migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata; a migliorare la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti. Questi fattori influiscono sulla produttività del lavoro e sulla redditività dell'impresa nel suo complesso, e quindi sulla sua competitività. In alcuni dei settori oggetto dell'indagine, i membri hanno introdotto nuove tecnologie negli ultimi cinque anni, soprattutto sotto forma di automazione, comunicazioni, *hardware* e *software*. L'introduzione di nuove tecnologie ha avuto un impatto soprattutto sulla modifica dei requisiti di qualificazione del personale, sui cambiamenti dei livelli occupazionali, sulle norme e sulle procedure di salute e sicurezza e sull'organizzazione dell'orario di lavoro. Questi cambiamenti sono generalmente più facili da attuare con un maggiore coinvolgimento dei dipendenti, ottenuto tramite varie forme di comunicazione diretta e la PD dei dipendenti alla gestione. Al contempo, alcuni dei cambiamenti apportati dalla digitalizzazione rafforzano di per sé il ruolo del fattore umano e l'autonomia dei lavoratori, che si ottiene introducendo la PD alla gestione.

Ai fini dello studio sono stati selezionati diversi settori industriali: l'industria mineraria, la produzione di materiali da costruzione, l'industria chimica e farmaceutica, l'edilizia e la sfera dei servizi, le comunicazioni. Le principali fonti di informazione sono state le opinioni e informazioni delle organizzazioni nazionali e settoriali dei datori di lavoro e dei sindacati nazionali e settoriali.

In particolare, nell'industria farmaceutica si è assistito all'introduzione di nuove tecnologie, come l'automazione, l'utilizzo di comunicazioni elettroniche, l'*hardware* dei computer, Intranet, il lavoro su piattaforma (algoritmi), ecc. Sono stati introdotti anche nuovi sistemi di produzione, come quella "agile", "just in time", "World Class Manufacturing" (WCM). Laddove queste tecnologie vengono utilizzate, hanno un impatto sull'organizzazione del lavoro;

<sup>103</sup> Figueras Esgleas, 2013.

<sup>104</sup> Garcia et al., 2016

sull'arricchimento del contenuto del lavoro per i singoli lavori; sulla rotazione dei lavori; sull'organizzazione del lavoro di gruppo/di squadra. Secondo i rappresentanti dell'Associazione bulgara dei farmaci generici, l'introduzione di nuove tecnologie porta a un aumento del numero e della percentuale relativa di posti di lavoro rispettosi dell'ambiente, nonché ad un miglioramento delle azioni volte a garantire condizioni di lavoro dignitose, sicure e sane.

Nell'industria mineraria e nella produzione di materiali da costruzione sono stati introdotti automazione, comunicazioni elettroniche, computer e *software*. Tra i sistemi di produzione, sono stati introdotti la produzione "World Class" e la produzione snella. Vengono utilizzate nuove forme di organizzazione del lavoro, come nell'industria farmaceutica, quali: l'arricchimento dei posti di lavoro; la rotazione delle mansioni; l'organizzazione del lavoro in gruppi/team.

Nel settore delle costruzioni le nuove soluzioni tecnologiche sono rappresentate principalmente dall'automazione e dall'ampia applicazione delle comunicazioni elettroniche. I rappresentanti della Camera edile bulgara sottolineano anche l'uso di *hardware*, *software*, piattaforme di lavoro (algoritmi), ecc.. I nuovi sistemi di produzione includono la produzione snella, la "gestione della qualità totale" (TQM), la produzione "world class", ecc. Sia i rappresentanti dell'organizzazione datoriale che quelli della federazione sindacale notano l'utilizzo di tecnologie legate alla "valutazione dei rischi sul posto di lavoro" nel settore delle costruzioni.

Nel settore delle comunicazioni, la pandemia da COVID-19 ha portato ad una rinascita dei servizi postali e di corriere, soprattutto grazie alla crescita degli acquisti e delle consegne *online*. In futuro si prevede lo sviluppo di consegne con droni e veicoli autonomi, l'utilizzo di *robot*, ecc.

Nelle telecomunicazioni, i processi di digitalizzazione sono in costante sviluppo da anni, con processi di gestione che tengono conto dell'impatto sull'occupazione, sugli orari e sulle condizioni di lavoro.

Secondo i rappresentanti dei datori di lavoro dell'industria farmaceutica, la PD può contribuire in modo significativo ad aumentare la produttività, la competitività e la redditività dell'azienda, ma può anche migliorare la qualità del lavoro e promuovere una maggiore coesione sociale. Ciò è molto importante quando si utilizzano le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che sono una parte fondamentale dei nuovi processi di produzione e gestione, modificano i confini organizzativi e trasformano i modelli di valore aggiunto, concorrenza e consumo. Per l'industria farmaceutica, i rappresentanti dei datori di lavoro commentano anche l'impatto che la PD e le innovazioni che l'accompagnano o la precedono nei sistemi di produzione e/o nell'organizzazione del lavoro possono avere in termini di fissazione delle retribuzioni.

Per l'industria mineraria e la produzione di materiali da costruzione, i rappresentanti dei datori di lavoro indicano che la PD porta ad un miglioramento della produzione individuale e anche di quella di Gruppo, grazie al fatto che il lavoro di gruppo comporta una maggiore flessibilità. I rappresentanti della Federazione dei Sindacati Indipendenti dell'Edilizia (un sindacato affiliato alla CITUB) sottolineano che, dopo l'introduzione di nuove tecnologie, la PD può portare a effetti quali il miglioramento dell'efficienza delle imprese, l'aumento della produttività, il miglioramento dell'organizzazione del lavoro e l'umanizzazione dell'ambiente di lavoro.

### 3. Impatto sulle attività d'impresa

Sulla base di questa analisi, la maggior parte dei risultati viene considerata positiva, in termini di (schematicamente):

- sviluppo dell'innovazione (*industria mineraria, produzione di materiali da costruzione, industria farmaceutica*);
- implementazione più semplice e rapida di nuovi sistemi di produzione (*industria mineraria, produzione di materiali da costruzione, industria farmaceutica*);
- aumento della produttività del lavoro (*industria mineraria, produzione di materiali da costruzione, industria farmaceutica*);
- incremento dell'efficienza produttiva e lavorativa e della competitività delle imprese e dei prodotti/servizi (*industria farmaceutica*);
- miglioramento della qualità dei prodotti/servizi (*industria farmaceutica*).

In generale, è da notare che i risultati positivi e l'impatto sulle attività d'impresa sono indicati solo dai rappresentanti dell'industria. Non ci sono tendenze positive di questo tipo indicate dai rappresentanti del settore delle costruzioni e delle comunicazioni. Per questi ultimi, il grado di impatto sulle prestazioni e sulle attività d'impresa è generalmente meno facilmente misurabile, a causa del fatto che forniscono servizi tipici e dipendono fortemente dall'offerta e dalla domanda e dall'atteggiamento dei clienti e dei consumatori. Per quanto riguarda l'edilizia, poiché i progressi in termini di PD sono minori, è anche difficile valutarne l'impatto sulle attività d'impresa di questo settore.

Sembra che nei settori in cui le tecnologie sono più avanzate, l'impatto positivo della PD sia maggiore. Tuttavia, i dati relativi al settore delle telecomunicazioni, dove il vantaggio tecnologico è altrettanto significativo, rappresentano un'eccezione. Ciò è probabilmente dovuto alla mancanza di dati disponibili per l'organizzazione datoriale e alla limitata PD nell'azienda prescelta.

#### 4. Impatto sul lavoro e sull'occupazione

L'impatto sul lavoro ha conseguenze sia positive che negative. Tra i risultati e le conseguenze positive, l'accento è posto: sul miglioramento del livello di competenza della forza lavoro (*industria farmaceutica, edilizia*); sul miglioramento dell'organizzazione del lavoro (*in tutti i settori analizzati*); sul miglioramento dell'organizzazione dell'orario di lavoro e dei regimi di lavoro e di tempo libero (*in tutti i settori analizzati, escluse le comunicazioni*); sul miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro (*industria farmaceutica, edilizia, comunicazione*); sul miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata (*industria farmaceutica, edilizia*); sul miglioramento della fissazione delle retribuzioni e dei meccanismi di retribuzione aggiuntiva (*industria mineraria, produzione di materiali da costruzione, industria farmaceutica*); sull'introduzione di forme di partecipazione finanziaria dei dipendenti (*industria farmaceutica*); sullo sviluppo del benessere sul posto di lavoro (*industria mineraria, industria dei materiali da costruzione, industria farmaceutica*); sull'aumento della motivazione al lavoro: (*industria mineraria, industria dei materiali da costruzione, industria farmaceutica; edilizia*).

L'impatto positivo della PD alla gestione sul lavoro e sull'occupazione è riportato in tutti i settori analizzati. In particolare, è più limitato per le *comunicazioni*, in quanto la PD ha un impatto soprattutto sulla salute e sicurezza sul lavoro (SSL) e sull'organizzazione del lavoro.

Nel settore delle costruzioni, non si registra alcun impatto sulla fissazione e sull'ammontare delle retribuzioni, sulla partecipazione finanziaria e sul

benessere sul posto di lavoro. Al contrario, per l'industria mineraria i risultati principali indicano un impatto sulla formazione e sull'ammontare delle retribuzioni, sul benessere sul posto di lavoro, sulla motivazione al lavoro, ma non c'è alcun impatto sulle competenze e sulla sicurezza e salute sul lavoro, che è molto specifico ed importante per queste industrie. I rappresentanti dell'industria farmaceutica registrano un impatto positivo in quasi tutte le aree. Tuttavia, è da notare che non si registrano risultati positivi sulla sicurezza del lavoro e sullo sviluppo delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva.

I rappresentanti delle parti sociali sottolineano anche gli effetti negativi della PD, delle nuove forme di organizzazione del lavoro e dei sistemi di produzione: maggiore intensità del lavoro (*edilizia, comunicazioni*); aumento del volume di lavoro e delle responsabilità, ma senza miglioramento delle condizioni di lavoro (*edilizia*); regimi di orario di lavoro sfavorevoli (*edilizia, comunicazioni*); aumento dello stress lavoro-correlato (*edilizia*); meno azione collettiva e solidarietà (*industria mineraria e produzione di materiali da costruzione*).

Per quanto riguarda gli effetti sulla forza lavoro, vi è una notevole diversità tra i settori, dove si può osservare un impatto maggiore della PD, sia nei settori con tecnologia più avanzata che negli altri settori, mentre un impatto negativo si riscontra più spesso nell'edilizia e nelle comunicazioni. Il settore delle costruzioni è più lento a trarre vantaggio dalla digitalizzazione, ma fa eccezione il settore delle telecomunicazioni, dove la digitalizzazione è più avanzata

## Cipro

In questa sezione sono state condotte interviste con il responsabile delle relazioni industriali di una federazione dei datori di lavoro e con tre segretari generali delle federazioni sindacali affiliate alla SEK, del settore manifatturiero, dei trasporti e del settore para-pubblico.

Il rappresentante datoriale considera che le nuove tecnologie riguardano principalmente l'automazione, il *software* e Intranet, e che queste ultime due sono state introdotte principalmente per far fronte alla pandemia da Covid-19. I rappresentanti sindacali ritengono che l'introduzione delle nuove tecnologie abbia portato a cambiamenti nei livelli occupazionali. Tuttavia, non c'è alcuna indicazione che essi siano diminuiti, o che si siano registrati cambiamenti nei requisiti di qualifica, nelle norme e nelle procedure su salute e sicurezza nel luogo di lavoro, infine nell'organizzazione dell'orario di lavoro. Non c'è alcun riferimento all'aumento dell'orario di lavoro, ma piuttosto alla necessità di aggiungere turni supplementari, principalmente a causa dell'introduzione dell'automazione.

Il rappresentante datoriale è però convinto che l'introduzione di nuove tecnologie abbia portato a modifiche dei requisiti di qualificazione del personale e a modifiche delle norme e delle procedure in materia di salute e sicurezza. Sembra che, nel complesso, l'introduzione di nuove tecnologie sia stata concordata tra le parti interessate, ma un'analisi più dettagliata delle risposte indica che queste sono influenzate dalla natura della loro rappresentanza, poiché sembra che la dirigenza sia riluttante a toccare questioni, come l'orario di lavoro, che potrebbero essere oggetto di contrattazione e si riferisca solo a questioni che sono in qualche modo regolamentate.

Tutti gli intervistati affermano che l'introduzione di nuove tecnologie ha portato a cambiamenti nell'organizzazione del lavoro in termini di introduzione di *sistemi di produzione "snella", just-in-time* e TQM, nonché di introduzione



di gruppi di lavoro, arricchimento e rotazione delle mansioni. È importante notare che, nonostante tutti gli intervistati facciano riferimento ai gruppi di lavoro per quanto riguarda i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro dovuti all'introduzione delle tecnologie, non c'è alcun riferimento alla delega di gruppo, quindi, ancora una volta, non c'è alcuna indicazione della *delega del processo decisionale ai team di lavoro*. Dalle risposte è importante notare che l'introduzione delle nuove tecnologie non ha comportato alcun cambiamento nelle condizioni di lavoro, quindi, almeno, non ci sono stati cambiamenti negativi.

Esiste un buon livello di comunicazione tra la dirigenza ed i dipendenti e gli intervistati segnalano la regolare presenza di riviste aziendali, opuscoli e volantini, comunicazioni via intranet, e-mail e sms, tramite i canali sindacali e le riunioni tra lavoratori e dirigenza a tutti i livelli.

Nelle risposte dei datori di lavoro non si è menzionato alcun effetto negativo della PD, affermando che non ci sono dati disponibili. L'introduzione della *PD consultiva* ha portato ad una maggiore innovazione, a un aumento della qualità dei prodotti e dei servizi e ad un miglioramento dei sistemi di produzione, ma non ci sono dati sui cambiamenti nel sistema retributivo.

I sindacati hanno risposto dichiarando di non avere una politica specifica di PD e, sebbene affermino che non vi è alcun riferimento a imprese che abbiano attuato la PD, ritengono che la PD sia stata il risultato di iniziative sindacali.

Ancora una volta è importante notare che nessuno degli intervistati fa riferimento a risultati negativi derivanti dall'attuazione della PD. Inoltre, l'attuazione della PD non ha portato ad alcun cambiamento nella retribuzione dei lavoratori e non ha inciso sulle relazioni industriali, contrariamente a quanto credono i datori di lavoro.

### Irlanda

I questionari concordati per il progetto DIRECT II sono stati somministrati ad alcuni manager e dipendenti sindacalizzati. Gli intervistati provenivano da diversi settori aziendali: farmaceutico, manifatturiero, dispositivi medici e chimico. Provenivano da imprese tutte sindacalizzate al 100% e tutte con forme di comunicazione interna ben consolidate, con alti livelli di "dialogo sociale" tramite i rappresentanti sindacali, ma anche con accordi di contrattazione collettiva ben consolidati (83%) e meccanismi interni concordati di risoluzione dei problemi (sempre l'83%). In queste imprese sono stati riscontrati anche alti livelli di altre modalità di partecipazione dei lavoratori, come la rappresentanza tramite i consigli di fabbrica e i comitati aziendali (67%) e la partecipazione dei rappresentanti della forza lavoro ai Comitati Aziendali Europei (CAE) (83%).

Tuttavia, solo un terzo degli intervistati ha dichiarato di avere una politica di PD, quale indicata nella definizione, mentre il 50% ha affermato che una qualche forma di PD è stata introdotta nella propria impresa. Un altro terzo dichiara che la principale forma di PD è la *consultazione con il gruppo di lavoro* e un altro 33% afferma che le decisioni relative al lavoro sono delegate al gruppo di lavoro.

Per quanto riguarda i cambiamenti conseguenti all'introduzione della PD, le risposte mostrano che non ci sono state modifiche ai contratti di lavoro, ma che il sistema di retribuzione è stato modificato nel 33% delle imprese, senza che le risposte indichino quali siano stati questi cambiamenti.

Il 50% degli intervistati ha dichiarato che le proprie imprese hanno introdotto

una qualche forma di nuova tecnologia negli ultimi cinque anni: l'automazione (50%) e i nuovi *software* (33%) sono le forme più frequenti. L'introduzione di nuove tecnologie ha comportato anche cambiamenti nei livelli di occupazione (67%), ma non è dato sapere se si sia trattato di un aumento o di una diminuzione dei livelli occupazionali. Si è registrato anche un aumento del 100% dei livelli di competenza e delle qualifiche della forza lavoro, dei nuovi sistemi di produzione, come la produzione snella (50%), e dell'organizzazione del lavoro (67%), con l'introduzione del lavoro di gruppo nel 50% delle imprese che hanno risposto al questionario. Tuttavia, sono stati riscontrati pochi cambiamenti nelle norme di salute e sicurezza (solo il 33%) e nell'organizzazione dell'orario di lavoro (17%).

Le osservazioni sulla PD degli intervistati che hanno partecipato a un *focus group* sono state le seguenti:

*Caratteristiche della PD.* Il 56% dei partecipanti al *focus group* ha dichiarato che nelle proprie sedi di lavoro esisteva una qualche forma di partecipazione, con il monitoraggio delle questioni di sicurezza e delle prestazioni come tema operativo in cui esistevano forme di partecipazione. Le risposte dei partecipanti sono state che era in atto una qualche forma di PD nella propria sede di lavoro: a) ogni settimana si tengono riunioni operative, i cosiddetti "*toolbox meeting*", soprattutto per discutere di questioni di sicurezza; b) c'è un'interazione quotidiana tra il personale e la dirigenza.

*Estensione della PD.* Quando è in atto una qualche forma di PD, sembra che la sua importanza vari notevolmente. I cosiddetti "*toolbox meeting*" sembrano essere popolari, ma, come ha osservato un intervistato, "*non portano a nulla*". Quali forme di PD sono in atto? Nelle imprese in cui viene utilizzata la PD, le osservazioni sulle forme in atto sono stati: a) alcune consultazioni "simboliche" in caso di grandi cambiamenti in corso; b) i supervisori e i dirigenti sono invitati a partecipare ai Comitati per la sicurezza; c) non c'è PD individuale, tutte le forme sono in "gruppi di lavoro".

*La forma più comune di PD:* Un terzo dei membri del *focus group* ha dichiarato che i cosiddetti "*toolbox meeting*" erano l'unica forma di partecipazione sul posto di lavoro. Nel 22% dei casi sono stati organizzati anche incontri individuali con i supervisori. Quali categorie di dipendenti sono coinvolti nella PD? Dalle risposte ottenute, le categorie di dipendenti coinvolti sono numerose nei luoghi di lavoro dei partecipanti ai *focus group*; a) Tutto il personale in un terzo delle imprese; b) nel 22% delle imprese sono coinvolti membri "selezionati" del personale.

*Le questioni coperte dalla PD.* È stata evidenziata un'ampia varietà di questioni, quali: questioni di salute e sicurezza; modifica del logo aziendale; completamento del lavoro; problemi informatici e di personale.

*Le motivazioni per introdurre la PD.* È stata proposta un'ampia gamma di ragioni. La maggior parte sembra essere positiva, ma alcune risposte indicano un elemento di sfiducia nelle motivazioni della dirigenza: abbattere le barriere; "pacificare i lavoratori" (!); introdurre o imporre cambiamenti; migliorare i livelli di sicurezza; sensibilizzare il personale sui problemi esistenti; migliorare la comunicazione; risolvere i problemi prima che "sfuggano di mano".

*L'influenza del sindacato.* Sebbene siano state sollevate alcune preoccupazioni riguardo all'impatto sul sindacato, un terzo dei partecipanti al *focus group* non la pensa così. Tra le altre risposte si possono citare le seguenti: a. può ridurre l'influenza dei sindacati, sia in positivo che in negativo! b. se applicata correttamente, potrebbe ridurre l'influenza del sindacato!

## Italia

Per quanto riguarda i dati sull'innovazione digitale e socio-tecnica, l'Italia è un Paese con forti dualismi. Se da un lato, attualmente, alcune aree di eccellenza sono in grado di competere con le migliori esperienze internazionali, dall'altro esiste una realtà ancora significativa, basata su modelli organizzativi molto tradizionali. Ciò concorre a configurare una mappa piuttosto polarizzata e a macchia di leopardo; a livello territoriale, fra settori, fra aziende dello stesso settore, sin dentro le aziende, in base allo status contrattuale e alla seniority dei dipendenti.

I settori dove la contrattazione nazionale e la prassi nei grandi gruppi registrano assetti partecipativi maggiormente strutturati sono quelli dell'energia, elettricità, chimica e farmaceutica. Ma anche nel settore bancario e assicurativo, laddove in quello metalmeccanico le relazioni industriali registrano storicamente rapporti più altalenanti, fra partecipazione e conflitto industriale. Nell'edilizia e nell'artigianato, la partecipazione assume i tratti della "bilateralità", con la gestione paritetica del welfare contrattuale, e in misura analoga ma forse più debole, nel terziario, commercio e servizi.

Oggi, per i lavoratori assunti con contratti tipici nei settori manifatturieri, la sfida maggiore è rappresentata dall'automazione e dalla crescente e massiccia adozione di nuove tecnologie digitali nella routine e nell'organizzazione del lavoro. In questo caso i rappresentanti dei lavoratori, ivi compresi i sindacati, sono chiamati a partecipare alla previsione ed anticipazione dei cambiamenti e delle innovazioni nel lavoro, tramite gli strumenti e i canali tradizionali della rappresentanza e della PD.

Il quadro è molto diverso per quanto invece riguarda i rapporti di lavoro nella cosiddetta *Gig economy*, sempre più diffusa e centrale per i temi dell'innovazione digitale del lavoro, dove i problemi sono ancora più radicali e riguardano lo *status* giuridico, l'accesso alle tutele di welfare, il *taylorismo digitale* e la "tirannia" degli algoritmi<sup>105</sup>. Inoltre, esiste un grosso problema di rappresentanza, poiché è molto difficile organizzare questi lavoratori, molto spesso isolati dal punto di vista della postazione o modalità lavorativa, e molto vulnerabili, nel mercato e nel rapporto di lavoro<sup>106</sup>.

## Polonia

Secondo una ricerca effettuata in Polonia nel 2016, l'11,2% dei giovani fra i 18 e i 30 anni, con impieghi esecutivi, pensa che dovrebbe avere una certa influenza nella gestione delle proprie aziende. Tuttavia, questo dato rappresenta la quota di quanti affermano che tale assunto sia "decisamente vero", laddove un ulteriore 35,7% lo giudica "piuttosto vero". Dati sensibilmente più bassi se paragonati con quelli effettuati con gli stessi criteri in Germania<sup>107</sup>. Il coinvolgimento è più frequente nel settore dei servizi che in quello dell'industria e ancor più nell'edilizia. È praticata più spesso nel commercio (85%), nella pubblica amministrazione (86,4%), nei servizi pubblici (85,7%), nelle banche e assicurazioni (85,7%).

La partecipazione è risultata più ampia tra le imprese con un numero di dipendenti compreso tra 200 e 499, mentre è massima (70,6%) in quelle con più di 500 dipendenti. La forma di proprietà non è risultata correlata a questi

<sup>105</sup> Coin e Marrone, 2018; Faioli, 2018; Forlivesi, 2018; Aloisi e Di Stefano, 2020

<sup>106</sup> Lassandari, 2017; Recchia, 2018; Di Nunzio, 2019

<sup>107</sup> Garadawski, 2020

livelli di partecipazione. L'attività partecipativa ha riguardato maggiormente i dipendenti che operano in modo specialistico, mentre ha coinvolto solo in misura più limitata il personale operativo, come quelli impiegato nella produzione, nella distribuzione, nel trasporto e nello stoccaggio.

*L'industria automobilistica.* I dipendenti e i dirigenti sono generalmente consapevoli dell'influenza che le nuove tecnologie avranno sull'organizzazione del lavoro e sui (ridotti) livelli di occupazione. Studi internazionali mostrano come circa il 47% di tutti i posti di lavoro, distribuiti tra varie mansioni, sia a rischio di perdita di posti di lavoro, in quanto diversi elementi di informatizzazione vengono introdotti nei processi produttivi. Tra gli aspetti coinvolti vi sono le forme più avanzate di produzione, la robotica, i nuovi materiali, la crescente digitalizzazione, l'intelligenza artificiale e l'innovazione di prodotto. I processi di automazione possono interessare soprattutto posti di lavoro con qualifiche di livello basso o medio<sup>108</sup>.

In molti stabilimenti dell'industria automobilistica è in atto un processo di innovazione continua, con l'introduzione di nuove tecnologie e il principio del 5% di risparmio all'anno. Ciò garantisce un "dimagrimento" o un ritardo, con sforzi per ottimizzare i costi e i processi.

Vengono introdotti i *robot* nella linea di produzione, ma anche i "*co-bot*", cioè quelli che possono lavorare a fianco delle persone nella catena di montaggio. Secondo un dirigente, la robotizzazione è ormai uno *standard* nell'industria dell'assemblaggio dei motori e viene vista come l'unica strada percorribile per un ulteriore sviluppo del settore.

L'introduzione di nuove tecnologie nelle aziende ha influito sulla loro struttura organizzativa, sulle situazioni che i dipendenti devono affrontare e sul modo in cui questi ultimi svolgono i loro compiti sul lavoro. Dopo il 1990, si sono verificate importanti riduzioni dei livelli occupazionali, anche come conseguenza dei cambiamenti nel mercato dei veicoli a motore. Ciò ha comportato cambiamenti nella domanda di diverse categorie di veicoli e, di conseguenza, alcuni stabilimenti automobilistici in funzione prima del 1990 sono falliti. Il caso più spettacolare è stato il fallimento della *Fabryki Samochodów Osobowych* (FSO) (fabbrica di autovetture), con sede vicino a Varsavia. L'azienda aveva stretto un'alleanza con diversi produttori, ma l'effetto finale fu la chiusura.

La natura del lavoro influenza l'intensità della partecipazione. Il lavoro in fabbrica spesso implica un sistema operativo che prevede una catena di montaggio in movimento. La maggior parte degli aspetti di questi lavori sono controllati da rigide norme sul posto di lavoro. Nel Gruppo FCA (FIAT) la gestione della fabbrica ha dimostrato i vantaggi derivanti dal concetto di *produzione collaborativa*.<sup>109</sup> Uno dei partecipanti allo studio di caso ritiene che la sfida per chi installa la nuova tecnologia sia quella di avere *competenze* sufficienti per coinvolgere i lavoratori nel processo di co-creazione.

Un altro ancora ha osservato che: "*... un lavoratore che svolge un lavoro fisico - in quanto utente effettivo della tecnologia - non ha ampie possibilità di partecipare ad azioni di questo tipo, proprio a causa del tipo di lavoro che viene svolto e della velocità con cui deve essere eseguito*". Secondo un altro punto di vista, "*... i dipendenti dovrebbero far parte del concetto di co-creazione. Non dovrebbero esserne estranei e, anzi, dovrebbero essere co-creatori e parte*

108 OIL 28, 2020.

109 Ciò è accaduto prima che FCA si unisse al Gruppo Stellantis.

*del processo, come una sorta di organo consultivo in grado di trasmettere commenti e osservazioni”.*

Gli intervistati hanno inoltre sottolineato la necessità che l’equilibrio faccia parte dei processi di introduzione delle nuove tecnologie. La sfida principale è garantire che l’inserimento di nuovi dipendenti non comporti l’esclusione di altri gruppi di lavoratori, a maggior ragione se si tratta di persone in età avanzata. Occorre quindi trovare un equilibrio tra questi ultimi (non troppo disposti a partecipare al processo di cambiamento) e i loro colleghi più giovani. I lavoratori più anziani non saranno esclusi se avranno accesso a sessioni di formazione, poiché con la formazione avranno la possibilità di tenersi al passo con i cambiamenti tecnologici.

Alla *Volkswagen Poznań* una serie di imprese ha introdotto nuove tecnologie<sup>110</sup>. Di recente, il cambiamento tecnologico più importante ha riguardato l’officina di saldatura nel 2020, dove sono stati installati dei robot per la produzione del nuovo veicolo di fornitura noto come *Caddy*. L’automazione era legata alla necessità di ridurre i livelli di occupazione di circa 750 unità. Inoltre, nel corso della pandemia da COVID-19, è stato previsto il licenziamento di altri 450 lavoratori. D’altra parte, come chiarisce il responsabile dell’azienda, è stato grazie all’automazione che è stato messo in funzione un altro stabilimento Volkswagen, in concomitanza con l’avvio della linea di produzione che assembla i veicoli di rifornimento *Crafter*. L’azienda aveva anticipato l’introduzione dell’automazione, che era già parte integrante della strategia aziendale. I sindacati hanno avviato le trattative, stabilendo tra l’altro quali fossero i criteri alla base dei licenziamenti e predisponendo un pacchetto di sostegno per i dipendenti che perdevano il posto di lavoro.

I dipendenti sono stati formati, per garantire la loro preparazione per operare nelle nuove condizioni. Allo stesso tempo, l’effettiva introduzione dei *robot* sul posto di lavoro è stata associata a cambiamenti nell’organizzazione del lavoro. Un dipendente ha fatto notare come la dirigenza sia stata molto influenzata dall’aumento dell’efficienza dei lavoratori quale obiettivo prioritario. Ogni anno, la dirigenza cerca occasioni per risparmiare ed aumentare i livelli di efficienza.

Tuttavia sono i dirigenti di livello più alto a prendere decisioni unilaterali su come aumentare il carico di lavoro e poi a monitorare il posto di lavoro per valutare come stanno andando le cose. Essi partono dal presupposto che il cambiamento tecnologico renda il lavoro meno gravoso per i lavoratori, che sono quindi in grado di fare di più e di lavorare in modo più efficiente. A sua volta, ciò garantisce una riduzione del numero di dipendenti in alcune postazioni di lavoro, con una redistribuzione dei compiti e delle mansioni tra i dipendenti rimanenti.

Uno dei risultati di questo approccio è stata la rotazione dei dipendenti tra le diverse postazioni di lavoro, un’idea che, secondo un dipendente interessato, ha portato ad un *peggioramento* delle condizioni di lavoro per alcuni membri della forza lavoro. Alcuni dipendenti hanno perso un buon posto di lavoro, poiché sono stati assegnati a lavori ripetitivi in catena di montaggio, e hanno sofferto di depressione a causa del cambio di mansioni e della perdita di status.

Questo periodo di cambiamenti tecnologici e organizzativi ha visto i sindacati in costante contatto con la dirigenza. Sono state avviate varie forme di

<sup>110</sup> L’azienda ha iniziato la sua attività produttiva in Polonia nel 1993 (occupandosi per la prima volta dell’assemblaggio di automobili).

partecipazione, con il coinvolgimento dei sindacati e dei lavoratori delle diverse unità organizzative. Tuttavia, è stato anche proposto che l'automazione avrebbe dovuto aiutare i lavoratori ad affrontare i lavori più pesanti e difficili, invece di dare origine ai licenziamenti che ha effettivamente causato, anche se alcuni gruppi di lavoratori continuano a svolgere un lavoro intensivo<sup>111</sup>.

## Telecomunicazioni

Le telecomunicazioni sono un settore che ha vissuto un'enorme evoluzione tecnologica negli ultimi trent'anni. Ciò ha avuto un impatto di vasta portata sulla fornitura di servizi, ma anche sui livelli di occupazione. Il miglior esempio è la portata del cambiamento nell'azienda che ha preso il posto del vecchio monopolio statale. All'inizio degli anni '90 del secolo scorso, quando la fornitura di servizi nel settore delle telecomunicazioni era organizzata in una società commerciale chiamata TP SA, questa impiegava quasi 70.000 persone. Tuttavia, entro il 2020, l'azienda contava circa 10.000 dipendenti diretti. Si prevede che entro il 2022-2023 l'occupazione si ridurrà ulteriormente a circa 1.400 unità. Nel corso di questi trent'anni, si è registrata anche una forte crescita del numero di abbonati ai servizi telefonici.

In questo settore è possibile distinguere alcuni tipi di PD. I datori di lavoro sono molto propensi a ricorrere al metodo dei questionari sul posto di lavoro, in cui il personale può esprimere opinioni su una serie di aspetti fondamentali del proprio lavoro, quali la soddisfazione sul lavoro, le condizioni di lavoro e gli atteggiamenti della dirigenza. Le aziende convocano anche gruppi di progetto speciali per affrontare la razionalizzazione dei processi aziendali fondamentali, come, ad esempio, nelle relazioni con i clienti, dove si chiede l'opinione dei dipendenti su come migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi ai clienti.

I metodi *standard* di partecipazione vengono applicati anche al perseguimento di alcuni progetti fondamentali, come i cambiamenti nelle tecnologie applicate e nei metodi di organizzazione del lavoro. In questi casi vengono organizzati incontri con i dipendenti, distribuiti questionari e pubblicate informazioni sui portali aziendali.

## Spagna

Secondo la letteratura specializzata, guardando alle esperienze condotte in Spagna, la partecipazione ha oggi una interpretazione prevalentemente manageriale. E' una visione per la quale i lavoratori dovrebbero essere coinvolti ai valori e alle norme della nuova cultura organizzativa, assimilando gli obiettivi aziendali. In questo senso, la partecipazione potrebbe contribuire a rendere l'azienda più efficiente (riducendo i costi, aumentando la produttività e la qualità) e a rafforzare l'impegno dei lavoratori<sup>112</sup>. Ciò può essere visto come un rischio per i sindacati, quando devono collaborare o piuttosto opporsi alla partecipazione dei lavoratori proposta dalla dirigenza. Il sostegno potrebbe essere indebolito se i lavoratori percepiscono che la loro partecipazione sta aumentando, trasmettendo proposte, suggerimenti, segnalazioni e reclami direttamente alla dirigenza e diminuendo l'influenza del sindacato sul posto di lavoro.

Di seguito, vogliamo citare alcune esperienze aziendali di un certo interesse,

<sup>111</sup> Intervista con Piotr Obrys, Presidente di NSZZ "Solidarność e Marcin Siwczak, Capo del sindacato Inicjatywa Pracownicza,

<sup>112</sup> Sánchez, 2012

promosse soprattutto da gruppi di lavoratori in collaborazione con i delegati per la sicurezza:

- *Miglioramento delle condizioni di lavoro* nei pub dell'FC Barcelona. La direzione e i rappresentanti dei lavoratori hanno concepito congiuntamente i gruppi di lavoro come spazi in cui l'azienda ascolta e attua le proposte di modifica delle modalità di lavoro e di prestazione dei servizi. Sono state organizzate riunioni settimanali di pianificazione e riunioni mensili di reparto in cui i delegati alla prevenzione di *Comisiones Obreras* (CCOO) hanno proposto misure preventive.<sup>113</sup>

- *Misure di prevenzione per l'organizzazione del lavoro* presso il centro sanitario per persone con disabilità intellettiva e problemi di salute mentale (*Centre Assistencial Sant Joan de Déu d'Almacelles*). La prevenzione dei rischi psicosociali viene affrontata facendo partecipare i lavoratori a diverse questioni, come l'organizzazione delle pause e delle ferie, il chiarimento dei compiti e delle responsabilità, ecc. Si tratta di un processo di prevenzione partecipativa guidato dai delegati alla prevenzione di *Comisiones Obreras* e dal Direttore per lo HRM<sup>114</sup>.

- *Misure di prevenzione nel settore della pulizia delle strade*. Iniziativa sviluppata dalla Federazione dei servizi privati (CC.OO), dalla Federazione dei servizi pubblici (UGT) e dall'Associazione delle imprese di pulizia municipali, con il sostegno dell'ISTAS e il finanziamento della Fondazione per la prevenzione dei rischi professionali. I lavoratori partecipano alle decisioni e contribuiscono con le loro conoscenze. Vengono interpellati sulle attrezzature assegnate e sul percorso. Possono proporre idee e misure che vengono trasmesse alla dirigenza e ai delegati. I lavoratori vengono consultati anche prima dell'acquisto di attrezzature come camion, contenitori, bidoni, sacchi per la spazzatura, ecc., di modo che possano avere voce in capitolo nelle decisioni che coinvolgono i loro strumenti di lavoro.

- *Trasformazione dell'organizzazione del lavoro* all'Hotel Colón. Avviata dai delegati alla prevenzione e dalla dirigenza con il sostegno dell'ISTAS, questa iniziativa si è concentrata sulla prevenzione dei rischi psicosociali. In termini di risultati, ha portato a una reale trasformazione dell'organizzazione del lavoro, in particolare sotto forma di partecipazione dei lavoratori. Il gruppo di lavoro ha evidenziato la necessità di cambiare i metodi di lavoro in questa sede. Le riunioni di reparto sono state organizzate come spazi di informazione, discussione e decisione sulle operazioni quotidiane e sugli incidenti, con l'obiettivo di ridurre le esposizioni dannose ai rischi psicosociali. I lavoratori hanno migliorato la loro influenza sul lavoro quotidiano. Le loro conoscenze ed esperienze sono state convalidate e hanno ricevuto il sostegno di superiori e colleghi.<sup>115</sup>

113 Álvarez et al., 2016

114 Bárzazo, Ruiz, Scarpetta, 2014.

115 Haro et al., 2013



# Capitolo 5

## Cambiamento tecnologico e relazioni industriali: 12 casi aziendali nei sei Paesi partner

### 5.1 Una breve visuale d'insieme

Sono molte, oggi, e tutte di forte peso socio-tecnico, le nuove tecnologie introdotte in Europa e già in uso nei luoghi di lavoro. Molti studi e ricerche empiriche hanno ne hanno esaminato a fondo la natura, anche dal punto di vista del loro impatto sulle condizioni di vita e lavoro dei dipendenti.

Ma cosa intendiamo esattamente quando parliamo di *nuove tecnologie*? Ai fini della nostra indagine, abbiamo assunto e condiviso le definizioni che di essa ha dato la Fondazione di Dublino (Eurofound), e di cui abbiamo schematicamente detto nel primo capitolo.

L'*automazione* è definita come la sostituzione dell'input umano con quello delle macchine, laddove la *digitalizzazione* consiste nella trasformazione di oggetti e documenti fisici e materiali in bit e viceversa. In questo caso, i *bit* si riferiscono alla più piccola unità di informazione digitale (o di dati) di un computer, che ha un valore economico ed è progettata per memorizzare dati ed eseguire istruzioni<sup>116</sup>. Esiste anche una terza dimensione tecnologica – quella delle *piattaforme* – che consiste nell'utilizzo di algoritmi per organizzare transazioni economiche, come ad esempio servizi di consegna, affitti per periodi di vacanza e forme di servizio taxi. Ai fini del presente progetto, questa terza forma di nuova tecnologia non è stata studiata.

Ciò premesso, qual è, allo stato, la situazione in Europa e, segnatamente, nei sei paesi coinvolti nel nostro studio? Quale l'impatto sull'organizzazione del lavoro, sulle pratiche e sui luoghi di lavoro e sulla sicurezza del posto di lavoro in tutti i settori manifatturieri e dei servizi. Secondo la serie di studi sulla *Digital Age*, realizzati da Eurofound, sia nel settore dei servizi che in quello manifatturiero, l'automazione può effettivamente comportare una considerevole perdita di posti di lavoro, ma anche una loro creazione, seppur non necessariamente con la stessa forza lavoro. In particolare, nel settore manifatturiero, le nuove tecnologie possono portare all'eliminazione dei compiti manuali e alla loro sostituzione con compiti di monitoraggio e controllo automatico, con conseguente richiesta di lavoratori specializzati e altamente qualificati dal punto di vista digitale, quali ingegneri meccatronici e *data scientist*. Nel settore dei servizi, invece, le mansioni lavorative si sono spostate ormai da anni dall'*input* "intellettuale" e dai "registri cartacei" all'archiviazione digitale delle informazioni e, di conseguenza, alla fornitura di un maggior numero di servizi al pubblico per via elettronica. Una recente analisi dei cambiamenti nelle mansioni lavorative negli ultimi 20 anni rivela che in settori come l'intermediazione finanziaria, il settore immobiliare, il noleggio e le attività commerciali e la pubblica amministrazione si è registrato un calo significativo e consistente delle mansioni che comportano un'interazione sociale esterna (con i clienti)<sup>117</sup>.

Questi cambiamenti hanno un impatto sia sui rapporti di lavoro che sul dialogo sociale, configurando una probabile divaricazione e polarizzazione tra i lavoratori

<sup>116</sup> Eurofound, 2018

<sup>117</sup> Eurofound, 2020

altamente qualificati e quelli che non hanno le competenze necessarie per stare al passo con le mutevoli esigenze del nuovo mercato del lavoro digitale. Inoltre, una questione che potrebbe essere oggetto di controversia, è la distribuzione degli aumenti di produttività previsti, derivanti dalle nuove tecnologie, tra la forza lavoro e l'azienda.

Oltre agli investimenti nella tecnologia “*hardware*” e “*software*”, si affianca la sfida posta all'occupazione tradizionale, alle culture del luogo di lavoro ed alle condizioni di lavoro. L'accordo e gli investimenti nella formazione delle competenze, per fornire ai dipendenti esistenti la capacità di adattarsi alla nuova organizzazione del lavoro, saranno essenziali per giustificare l'investimento. Un'altra importante ragione addotta per passare a una maggiore automazione nelle imprese manifatturiere è quella di ridurre e – se possibile – eliminare, gli infortuni sul lavoro e migliorare la salute e la sicurezza dei lavoratori. Anche dal punto di vista ergonomico e dello stress lavoro-correlato.

Alla luce di queste sfide epocali e globali, la domanda che ci siamo posti è in che modo le imprese nei sei paesi del progetto DIRECT II si stanno attrezzando per far fronte ai cambiamenti derivanti dalla digitalizzazione e dall'automazione dei luoghi di lavoro?

Per rispondere a questi interrogativo, la nostra indagine di campo è stata realizzata attraverso dodici studi di caso, in vari settori e comparti, manifatturieri e del terziario privato. Ovvero, in dettaglio: sette imprese manifatturiere, rispettivamente nei comparti dell'elettrodomestico bianco (*Electrolux*, Italia), dell'*automotive* (*Stellantis* e *Volkswagen*, Polonia), della metallurgia (*Metallurgy Foundry* Spagna), delle vernici (*Fleetwood Pain*, Irlanda), delle apparecchiature mediche (anonima irlandese); del chimico-farmaceutico (*Sopharma* Bulgaria; *Medchemie* Cipro); cinque nei servizi (*Cassa di risparmio cooperativa*, Gruppo *Mondragón*, Spagna; *Assicurazione sanitario*, Cipro; *Azienda autostradale*, Italia) di cui due nelle telecomunicazione (*BTC-Viacom* Bulgaria; *Orange Polska* Polonia)

## 5.2 I casi nel settore manifatturiero

Per quanto riguarda il primo gruppo, un caso di studio ha riguardato gli stabilimenti italiani del *Gruppo Electrolux*<sup>118</sup>, la multinazionale svedese specializzata nella produzione di elettrodomestici, di cui è uno dei primi produttori a livello internazionale. A livello mondiale possiede una quarantina di stabilimenti, di cui cinque in Italia, per un totale di 47.543 unità, e 4.611 in Italia (dati, 2020). Oggi il Gruppo punta ad una produzione di alta gamma, grazie anche ad un utilizzo senza precedenti dell'automazione e della digitalizzazione. Nello stabilimento italiano più grande in Italia, quello di Susegana, *Electrolux* ha stanziato investimenti per 130 milioni di euro in due anni, ed altri 90 milioni per Porcia, volti ad imprimere una potente svolta tecnologica, con innovazioni di processo e di prodotto, in quello che era forse lo stabilimento simbolo della vecchia catena di montaggio taylor-fordista. Nel 2021, dopo il lockdown e le restrizioni dovute alla pandemia, il mercato ha risposto con una forte richiesta

<sup>118</sup> Qui lo studio di caso è stato condotto con interviste ad alcuni funzionari sindacali nazionali e regionali, responsabili del Gruppo, compreso un workshop del progetto a Milano, al quale hanno partecipato, insieme a giuristi e sociologi del lavoro (Adalberto Perulli, Matteo Gaddi, Fabrizio Pirro), ed esperti in relazioni industriali e HRM (Salvo Leonardi; Tiziana Canal), numerosi delegati da varie fabbriche del nord, il responsabile per l'azienda delle relazioni industriali, Ruben Campagner, e la Segretaria Generale della FIOM-CGIL, Francesca Re David.

di prodotti. Una situazione che ha certamente favorito, il 23 aprile 2021, la firma del nuovo contratto integrativo aziendale. L'ultimo risale al lontano 2007.

Nel panorama italiano delle relazioni industriali, Electrolux è ritenuto un modello fra i più significativi e studiati, e ciò grazie al suo peculiare modello partecipativo<sup>119</sup>. L'ultimo contratto integrativo aziendale, siglato il 23 aprile 2021, include un *Nuovo Testo Unico sulla Partecipazione*. Il suo ultimo rinnovo risale al 2003.

La partecipazione *indiretta* continua ad esercitarsi principalmente nella forma dei diritti di informazione e consultazione, già ampiamente contemplati nel CCNL del settore metalmeccanico (art. 9)<sup>120</sup>. La partecipazione *diretta* trova un'ampia trattazione nell'art. 7 del nuovo contratto integrativo aziendale, nella sezione relativa all'*Electrolux Manufacturing System* (Ems). L'Ems rappresenta la traduzione della *lean production* nel Gruppo, ed è fortemente incentrato sul "*pieno coinvolgimento dei lavoratori*", come pure sulla "*condivisione a tutti i livelli degli obiettivi e del loro raggiungimento*". L'applicazione dell'Ems nei singoli stabilimenti permette di costituire il *Piano di innovazione*, che a sua volta si declina annualmente attraverso il *Business Plan Development* (Bdp), che definisce gli obiettivi generali su sicurezza, qualità, costi, persone, il monitoraggio dell'andamento delle performance e la condivisione dei piani di azione e di miglioramento. Gli *Ems Focused Team* sono gruppi omogenei di lavoratori guidati da un *Team Leader*, che condividono periodicamente le informazioni sull'andamento degli indicatori di pertinenza, sulle condizioni e norme di sicurezza e individuano le azioni correttive da porre in essere. Le attività dei *Focused Team* si svolgono attraverso incontri, almeno una volta al mese, della durata di 10-15 minuti, presso le aree di lavoro dove ogni componente del team può fornire un proprio contributo attraverso suggerimenti, richieste di chiarimento o proposte di miglioramento. La "Tecnica 5s" assegna ad ogni lavoratore il ruolo di controllo della propria postazione/area di lavoro. Tutte le iniziative di partecipazione e miglioramento proposte dai lavoratori vengono presentate alle altre funzioni aziendali e al Management Team nell'ambito dell'Ems Forum. Il Forum si riunisce con una frequenza settimanale e il contenuto discusso viene condiviso attraverso i canali di comunicazione interni: bacheche, monitor, App. La corretta applicazione degli strumenti dell'Ems viene garantita anche attraverso uno specifico programma formativo, graduato per livelli e ruoli aziendali, e suddiviso in cinque moduli standard, con certificazione, idonea a dimostrare il conseguimento di determinati standard di conoscenza e applicazione del sistema. Oggi vi è già un utilizzo piuttosto ampio sia del sistema degli audit, quasi quotidiani coi dipendenti, che il ricorso ai suggerimenti e – soprattutto – l'organizzazione del lavoro in squadre o team.

L'accordo integrativo per tutti gli stabilimenti del gruppo in Italia, dopo 13 anni dall'ultimo, segna un importante traguardo, e come tale salutato dai sindacati che l'hanno sottoscritto. Electrolux rinnova in questo modo la sua

119 L'origine di questa reputazione si colloca a metà anni '90, quando viene varato il primo "Testo Unico della Partecipazione" (Zanussi), centrato su un sistema di commissioni paritetiche e procedure di risoluzione dei conflitti. Emendato in alcune sue parti, il Testo Unico del 1997 continua a costituire ancora oggi un pilastro delle relazioni industriali in Electrolux.

120 A livello invece di Gruppo, il fulcro del sistema è rappresentato dalle commissioni paritetiche; quella sulle tecnologie (CoTePa), quella su salute, sicurezza e ambiente di lavoro (Ecos) e quella sulle pari opportunità (Ipazia) – dotate di poteri tecnico-consulativi, e non anche deliberativi, come nella contrastata versione del 1997.

fama di modello partecipativo, a cui oggi lo portano alcuni drivers, esogeni ed endogeni; strutturali e contingenti.

Un altro caso esaminato è stato quello del settore automotive, presso il *Gruppo Stellantis* in Polonia<sup>121</sup>. All'interno del *Grupa FCA Poland* ci sono oggi tre stabilimenti principali, tra cui spicca storicamente quello di Tychy, dove vengono assemblate le auto. Già nel 2002 erano stati introdotti 800 *robot* per una nuova linea di assemblaggio automatizzata, per la produzione di una nuova gamma di auto, la Panda. L'obiettivo di questa automazione era quello di "liberare" i dipendenti dal processo di assemblaggio manuale, rendendoli tuttavia responsabili del monitoraggio dell'assemblaggio robotizzato. La saldatura manuale, circa 2.500 saldature per telaio, è stata eliminata con l'introduzione della saldatura di precisione robotizzata, senza possibilità di "errore umano". Un analogo processo totalmente automatizzato è stato introdotto nel reparto di verniciatura e nell'area di produzione per il montaggio di componenti, come l'installazione dei sedili e l'avvitamento delle ruote. Complessivamente, in queste tre aree sono state automatizzate le funzioni di più di 2.000 lavoratori, che tuttavia sono stati riassegnati ad altre mansioni correlate, senza alcuna perdita di posti di lavoro. Sono state introdotte anche altre tecnologie, come la stampa 3-D per la produzione e la lavorazione degli assali "con fusello" e la produzione di motori per auto. Queste nuove tecnologie sono state introdotte con la collaborazione tra la dirigenza italiana e i sindacati polacchi; un accordo derivato dal *World Class Manufacturing (WCM)*, denominato *co-creazione*, che coinvolge la forza lavoro nei processi decisionali, come i cambiamenti organizzativi, le modifiche alle condizioni di lavoro e le esigenze di formazione. Nell'ambito di questo metodo WCM, i lavoratori devono fornire ogni anno una serie di proposte e suggerimenti per ottimizzare la produzione e migliorare l'efficienza - il processo *Kaizen*. Questo sistema è supportato dai sindacati che aiutano a semplificare il *Kaizen* in modo che i lavoratori si sentano a proprio agio con il concetto, garantendo loro il riconoscimento di qualsiasi risparmio derivante da una loro proposta o suggerimento.

Alla *Volkswagen Poznań*, sempre in Polonia, esiste un sistema di partecipazione a livello di stabilimento, almeno in parte derivante dalle disposizioni della cosiddetta *Carta dei rapporti di lavoro*, redatta con un accordo transnazionale di Gruppo dal gigante tedesco delle automobili, nel 2009, col Comitato aziendale europeo (CAE) e mondiale dell'azienda, e la Federazione internazionale dei lavoratori metalmeccanici (IMF)<sup>122</sup>. La *Volkswagen AG Concern* è la prima impresa dell'industria automobilistica ad avere stilato un accordo mondiale di questa portata, con sostanziali diritti partecipativi in tutti i siti del mondo, tuttora in vigore. Le disposizioni della Carta si riferiscono a tre diritti dei lavoratori: l'informazione, la consultazione e la co-decisione. Le aree in cui questi diritti possono essere esercitati (e fatti valere) sono indicate nel documento. Allo stesso tempo, il diritto dei lavoratori alla co-decisione è accompagnato da una disposizione sulla responsabilità congiunta per le decisioni prese e, quindi, per l'impresa e i suoi dipendenti considerati nel loro insieme. La Carta contiene anche disposizioni sulle organizzazioni sindacali a livello di stabilimento, che

121 Stellantis è oggi un gruppo automobilistico nato dalla fusione fra FCA, a sua volta nato dalla fusione fra Fiat e Chrysler, e il Gruppo Peugeot, che ora copre globalmente un'ampia gamma di marchi automobilistici. Nel 1992 il Gruppo Fiat polacco, che operava su licenza dal 1965, è stato privatizzato. Al momento della privatizzazione, l'azienda, di proprietà dello Stato, impiegava 16.000 lavoratori, che si sono ridotti a 3.000 nel giro di dieci anni.

122 <https://volkswagen-poznan.pl/en/responsibility/employees>

sono considerate titolari di diritti di co-decisione in merito al sistema retributivo. In pratica, ogni cambiamento nella tabella delle retribuzioni e dei *bonus* deve essere negoziato con i sindacati, tanto che le modifiche possono essere introdotte solo con il consenso di entrambe le parti. Sono previste diverse forme di contatto tra i lavoratori e i loro diretti responsabili, nonché con i livelli superiori di gestione.

Secondo il responsabile di *Solidarność*, i lavoratori hanno molte opportunità per stabilire questi contatti. Possono partecipare ad un *simposio* annuale, durante il quale la direzione dell'azienda di Poznań coglie l'occasione per aggiornare l'intera forza lavoro sulla produzione, sullo stato delle finanze e su qualsiasi questione relativa al personale. Inoltre, due volte all'anno si tengono riunioni a livello dei diversi stabilimenti dell'azienda, che offrono l'opportunità di creare il contatto con ogni singolo dipendente. Inoltre, si tengono riunioni settimanali per affrontare le questioni quotidiane dei dipendenti e le questioni sociali. A livello di reparto, il sindacato organizza anche sessioni di domande/risposte, oltre a organizzare incontri più localizzati in relazione a verniciatura, assemblaggio, controllo qualità, ecc. Un ulteriore aspetto della partecipazione riguarda i canali di comunicazione della dirigenza, non ultimo il *Bollettino* dello stabilimento. Inoltre, ogni anno i dipendenti ricevono un questionario anonimo da compilare. In pratica, circa il 90% della forza lavoro partecipa a questa indagine. Tuttavia, si è osservato che le domande sono molto generiche.

*Metallurgy Foundry*, in Spagna, è un'azienda a conduzione familiare fondata nel 1911, anche se per dieci anni è stata di proprietà straniera, concentrandosi sull'industria automobilistica. Tornata sotto la proprietà della famiglia dal 2007, si è ora espansa con società controllate in tutta l'UE, in Estremo Oriente, in Sudafrica e negli Stati Uniti. Ha un fatturato annuo di 70 milioni di euro e impiega 200 dipendenti in un'unica sede in Spagna (nei Paesi Baschi), suddivisi al 50% tra lavoratori "in officina" e personale d'ufficio/amministrativo. Altri lavoratori temporanei sono impiegati durante i picchi di produzione. La forza lavoro è rappresentata da quattro sindacati e i rapporti di lavoro sono considerati buoni, con un consiglio di fabbrica/comitato aziendale attivo che si riunisce mensilmente. I contratti collettivi vengono negoziati ogni tre o quattro anni. Dopo le riunioni del CdA, che si tengono tre volte l'anno, tutto il personale viene informato sui dati aziendali, sui piani strategici e su altre questioni rilevanti, tramite riunioni di piccoli gruppi di 15-20 dipendenti. Anche il *Comitato per la salute e la sicurezza* è un importante *forum* di dialogo e ha elaborato un *Piano per le pari opportunità*.

La partecipazione diretta, in questa azienda, è un *modus operandi* costante, con il coinvolgimento dei dipendenti nell'elaborazione di piani strategici; nei *team* di autogestione dei reparti che tengono riunioni di lavoro quotidiane; nella distribuzione di una newsletter digitale settimanale; nel sistema di schermi televisivi e monitor, dislocati in tutto lo stabilimento, utilizzati per visualizzare messaggi, documenti o osservazioni commenti; nel Piano di monitoraggio che esamina tutte queste sedi di partecipazione per valutarne l'efficacia.

La dirigenza si impegna a condividere in modo trasparente le informazioni aziendali sulle proprie politiche commerciali, legate alla sostenibilità dell'azienda e all'occupazione. È aperta alle proposte, ai suggerimenti e alle osservazioni dei sindacati ed alla loro partecipazione a vari aspetti della strategia partecipativa. Ciò ha portato a "buone" relazioni, con meno controversie, facilitando il raggiungimento di accordi e migliorando il benessere della forza lavoro.

Negli ultimi anni l'azienda ha gradualmente introdotto l'automazione e la robotica, allontanandosi così dal "lavoro fisico", con conseguente riqualificazione dei lavoratori della fonderia. Questo cambiamento è stato intrapreso tramite la consultazione del personale interessato e la condivisione dei profitti risultanti (se esistenti) attraverso il sistema di partecipazione azionaria o attraverso un accordo di partecipazione agli utili. La partecipazione diretta ha facilitato il passaggio all'automazione, migliorando la sicurezza e la salute, limitando così le malattie professionali e riqualificando i lavoratori. Secondo la dirigenza, la PD e l'introduzione della tecnologia di automazione hanno portato ad un aumento delle competenze, ad occupazione sostenibile, ad una maggiore motivazione e ad un maggior coinvolgimento della forza lavoro.

In azienda è in vigore anche un programma di partecipazione azionaria volontaria dei dipendenti, con una partecipazione dell'azienda suddivisa tra la famiglia proprietaria (70%) e 50 lavoratori che hanno sottoscritto l'acquisto di azioni (30%). Le nuove opzioni azionarie per i dipendenti vengono offerte ogni tre anni e per candidarsi i lavoratori devono essere impiegati da almeno due anni. Negli ultimi 15 anni circa il 20-30% dei profitti dell'azienda è stato condiviso con i lavoratori. Sono stati inoltre organizzati corsi di alfabetizzazione economica per aiutare i lavoratori a comprendere ed interpretare i bilanci aziendali, il che ha favorito la PD.

Uno studio di caso irlandese ha riguardato una piccola azienda manifatturiera nel comparto delle vernici: la *Fleetwood Paints*. Anche in questo caso, l'azienda, che impiega 150 lavoratori, è stata gravemente colpita dalla recessione economica e finanziaria di dieci anni fa. Ha adottato due strategie di sopravvivenza: in primo luogo, ha cercato e acquisito nuovi mercati di esportazione in Africa occidentale e, in secondo luogo, ha introdotto un cambiamento nei rapporti di lavoro, concordando un nuovo approccio gestionale partecipativo. Ciò includeva l'introduzione della *Workplace Innovation* per cambiare la cultura aziendale, superare il problema delle scarse relazioni interne e affrontare le sfide produttive. C'era molto scetticismo sia tra i dirigenti che tra i lavoratori. Tuttavia, un punto di forza è stata l'opportunità per i lavoratori di ricevere sei giorni di formazione strutturata e formalmente accreditata - molti dei lavoratori non qualificati/semi-specializzati non avevano qualifiche formali.

La formazione ha portato all'eliminazione delle barriere esistenti tra la dirigenza e la forza lavoro, con il conseguente cambiamento del vecchio clima di relazioni industriali conflittuali. Mentre i dirigenti più anziani e con posizioni più consolidate hanno avuto difficoltà a cambiare, i nuovi dirigenti, più giovani e di medio livello, si sono trovati più a loro agio con questi nuovi modi di lavorare, contribuendo a cambiare la cultura aziendale. Un ambiente partecipativo nuovo e sicuro offre un *forum* sicuro per affrontare qualsiasi problema dei dipendenti e dell'azienda. È opinione comune che questo nuovo approccio di *Workplace Innovation* abbia contribuito a migliorare la competitività e l'attività dell'azienda.

Visto il successo degli ultimi anni, l'azienda sta costruendo una nuova unità produttiva nel sito. Per progettare questa nuova struttura è stato istituito un comitato congiunto, composto dal responsabile del progetto, dal responsabile della produzione, dai lavoratori del laboratorio e dagli operatori della produzione. Questo comitato ha definito "l'impronta" della nuova unità, ha stabilito la posizione dei macchinari, ha affrontato la questione dell'accesso/uscita dei carrelli elevatori e di altri macchinari mobili e la posizione, le finestre e l'illuminazione del laboratorio *in loco*. Questo approccio ha utilizzato le



competenze di tutti i livelli del personale, riducendo così al minimo eventuali problemi nelle fasi successive. Poiché questo approccio si è rivelato vincente, è stato utilizzato anche nello sviluppo di un magazzino di accompagnamento per immagazzinare la maggiore produzione, che, si propone, sia dotato di tecnologie aggiornate per l'inventario di stoccaggio, l'ordinazione e le tecnologie di "voice-picking".

L'azienda farmaceutica bulgara *Sopharma*, fondata nel 1933, dal 1946 era divenuta di proprietà dello Stato, per poi essere privatizzata, dopo la transizione democratica, nel 2000. Fa parte di un gruppo di sette aziende di proprietà di un gruppo di investitori bulgari, e le sue azioni sono quotate alla Borsa bulgara e quella di Varsavia. La sede centrale dell'azienda si trova a Sofia e ha tre stabilimenti di produzione in tutto il Paese, che impiegano quasi 2.000 lavoratori. L'azienda ha una storia lunga e stabile, con un *business* sostenibile e una visione e strategia per il suo sviluppo futuro, che garantisce la sicurezza dell'occupazione. Si caratterizza per un buon ambiente di lavoro, che ha creato un ambiente sostenibile e sicuro per la salute e la sicurezza dei suoi dipendenti. In questa azienda si utilizzano da molti anni forme di comunicazione tradizionali, come le riunioni con i supervisori e/o i quadri, le riunioni pre-turno, i *briefing* sulla salute e la sicurezza, i circoli di qualità, ecc.. Nel 2004 ha ottenuto la certificazione *Good Manufacturing Practices* (GMP) e nel 2005 quella *Good Distribution Practices* (GDP). Nel 2007 la Borsa bulgara ha avviato l'adozione del Codice Nazionale di *Corporate Governance* che anche *Sopharma* ha sottoscritto.

Da quindici anni l'azienda ha investito in nuove tecnologie, quali: l'automazione dei suoi processi produttivi; l'utilizzo delle comunicazioni elettroniche; Intranet; un nuovo *software*. Negli ultimi anni sono state introdotte nuove forme di organizzazione del lavoro, tra cui il *team work* e la *job rotation*. Unitamente ai cambiamenti tecnologici, questi hanno portato ad un miglioramento delle relazioni sul posto di lavoro e negli ultimi anni non si sono registrati gravi conflitti di relazioni industriali. Inoltre, la digitalizzazione, sotto forma di comunicazioni interne, è stata utilizzata in seno all'azienda per tenere informati i dipendenti su tutte le questioni importanti riguardanti l'attività aziendale, ad esempio: aggiornamenti su produzione e vendite; situazione economica e finanziaria; piani di sviluppo aziendale: cambiamenti organizzativi e strutturali.

L'azienda farmaceutica cipriota *Medchemie*, fondata nel 1976, è il principale produttore farmaceutico di Cipro. Oggi è una delle maggiori aziende specializzate nella produzione farmaci generici a livello mondiale; impiega quasi 1.900 dipendenti, di cui 950 a Cipro, e rappresenta il 28% delle esportazioni del Paese. In generale, i rapporti di lavoro all'interno dell'azienda sono buoni, con i sindacati che svolgono un ruolo fondamentale nel garantire la pace industriale. Esiste anche un efficace processo di comunicazione interna, con l'utilizzo di tutti i canali tradizionali di comunicazione e condivisione delle informazioni. I principali temi trattati riguardano la tecnologia e i cambiamenti organizzativi, la salute e la sicurezza e la responsabilità sociale d'impresa.

Sia la dirigenza che i rappresentanti sindacali concordano sull'esistenza di una cultura della fiducia all'interno dell'azienda, che si traduce in un rapporto costruttivo e che viene confermata da periodici sondaggi interni effettuati ogni anno. Vi è inoltre un impegno per la sicurezza del posto di lavoro dei dipendenti.

La partecipazione diretta, qui, non è una caratteristica dei rapporti di lavoro, e sia i dipendenti che la dirigenza affermano che la natura dell'attività e della



produzione limita la flessibilità richiesta per la PD. L'azienda è altamente regolamentata, senza margini di scostamento dagli *standard* richiesti. Laddove possibile, la dirigenza si adopera per coinvolgere la forza lavoro nei casi in cui gli aspetti dell'attività consentono il coinvolgimento dei dipendenti, come ad esempio sistemi di gestione delle prestazioni, che ci si propone di introdurre. L'obiettivo è quello di apportare miglioramenti che valorizzino ulteriormente i lavoratori. Il sistema prevede il *feedback* dei dipendenti, consentendo loro di fissare i propri obiettivi e di organizzare incontri direttamente con il proprio supervisore/dirigente. Si prevede inoltre che i dipendenti valutino il proprio supervisore/dirigente in forma anonima. Vi è anche una partecipazione a livello di comitati misti; qui i dipendenti hanno infatti un ruolo attivo, specialmente in quello su ambiente e sicurezza sul lavoro. Questi comitati sono parte integrante degli impegni dell'azienda in materia di responsabilità sociale dell'impresa. Tuttavia, il coinvolgimento dei dipendenti si limita alla *consultazione*, senza possibilità di delega del *processo decisionale*.

Negli ultimi anni, con la crescita dell'azienda, sono state introdotte nuove tecnologie, come ad esempio: automazione; *hardware* e *software* informatici; comunicazioni. I dipendenti hanno contribuito all'introduzione di queste nuove tecnologie e sia la dirigenza che i sindacati concordano sul fatto che esse hanno avuto un impatto positivo sulla forza lavoro, con una maggiore qualificazione e migliori *standard* di salute e sicurezza. Il personale ha accolto positivamente questi sviluppi, in quanto hanno avuto l'opportunità di acquisire nuove qualifiche, di avere un luogo di lavoro più sicuro e di migliorare il proprio benessere. Anche l'introduzione di nuove tecnologie ha comportato un aumento dell'occupazione.

Sia la direzione che i rappresentanti sindacali concordano sul fatto che le nuove tecnologie hanno avuto un impatto positivo sui lavoratori, sull'organizzazione del lavoro, sugli *standard* di sicurezza, sulla salute e sul benessere. I lavoratori hanno anche avuto l'opportunità di acquisire nuove qualifiche e competenze. Negli ultimi anni, le nuove tecnologie hanno anche portato ad un aumento dell'occupazione.

### 5.3 Servizi e telecomunicazioni

Tre casi di studio rientrano nell'ampia categoria dei "servizi": una Cassa di risparmio cooperativa spagnola; una Società assicurativa pubblica, nel ramo sanitario, cipriota; l'Azienda autostradale italiana, specializzata nelle infrastrutture, nella manutenzione e nel pedaggio autostradale, di recente passata sotto il controllo indiretto dello Stato italiano (Cassa Depositi e Prestiti), che abbiamo voluto ricomprendere un'azienda di servizi.

Tutte e tre le imprese hanno introdotto una serie di nuove tecnologie adeguate alle rispettive attività, man mano che queste venivano sviluppate e diventavano disponibili.

La Cassa di Risparmio Cooperativa spagnola, con sede nei Paesi baschi, è una cooperativa di lavoratori del Gruppo *Mondragón*. Nei suoi 300 sportelli, conta quasi 2.000 soci/collaboratori e, in quanto cooperativa, è amministrata dall'Assemblea generale dei soci, ivi compresi i rappresentanti dei clienti, che nomina i membri dei vari organi di governo interni, quali:

- Il *Consiglio direttivo*, composto da 15/16 membri, di cui 5 sono soci lavoratori. Si tratta di un organo paritetico incaricato dell'alta direzione ed amministrazione, della supervisione dei direttori ed amministratori e della

rappresentanza della cooperativa. Ha la responsabilità di assumere/licenziare il Direttore generale, di nominare i revisori dei conti, il comitato remunerazione e il comitato rischi. È inoltre tenuto a fornire a tutti i soci una copia dello Statuto della cooperativa (regolamento interno), dei conti economici, delle relazioni annuali, ecc.

- Il *Comitato risorse*, che si occupa delle segnalazioni e dei reclami presentati dai soci che non si sentono rappresentati dal Consiglio sociale su questioni controverse. In quanto cooperativa, non esiste una rappresentanza sindacale, poiché la sindacalizzazione è considerata contraria al concetto di cooperativa.

- Il *Consiglio sociale* è l'organo fondamentale di partecipazione per la rappresentanza dei lavoratori (dei soci) nei rapporti di lavoro e nelle questioni di *governance* interna tramite un portavoce nominato. È composto da 20 membri selezionati dal voto diretto dei soci. Tutti i soci, ad eccezione dei membri del Consiglio direttivo, del Consiglio di amministrazione o del Comitato risorse, possono essere candidati all'elezione al Consiglio sociale. Ha anche un ruolo fondamentale nella diffusione delle informazioni interne, come le decisioni del Consiglio direttivo, e nel *feedback* delle questioni sollevate dai lavoratori - un processo di informazione bidirezionale!

- Il *Comitato di valutazione* è un comitato paritetico, composto da un numero uguale di membri del Consiglio direttivo e del Comitato sociale, in cui tutte le decisioni vengono prese per consenso. Il Comitato si occupa di questioni quali i livelli salariali e le sanzioni.

Tutte queste strutture interne contribuiscono alla partecipazione all'interno dell'organizzazione. L'equilibrio degli interessi è infatti fondamentale per il successo della partecipazione diretta, che costituisce una componente importante per le operazioni quotidiane. Ciò si concretizza in agende programmate di incontri, relative in particolare all'organizzazione del lavoro per gruppi di lavoro e fra gruppi di lavoro, a diversi livelli di responsabilità. Da questo punto di vista, la PD rappresenta oggi la modalità con cui questa Cassa di risparmio opera in tutte le sue diverse attività commerciali. E' grazie ad essa che essa ha potuto conseguire risultati come una maggiore efficacia del processo lavorativo e nella velocità di attuazione delle politiche d'impresa; nei livelli complessivi d'impegno, in virtù di minori livelli di stress lavoro-correlato, nelle potenziali tensioni fra gli uffici e a livello interpersonale.

La tecnologia è ormai entrata prepotentemente in tutto il settore bancario, e anche questo istituto spagnolo ha ormai intrapreso una decisa transizione verso la digitalizzazione, potenziando il banking online e investendo su infrastrutture e lavoratori. Ciò che qui è importante sottolineare è che tale processo sia stato intrapreso, coinvolgendo tutti i partner e i team di lavoro, grazie alle strutture partecipative esistenti. Un disegno nel quale, evidentemente, la formazione rappresenta una parte fondamentale di questa transizione, con la stesura di piani strategici e programmi di riqualificazione interna, a cui i socio collaboratori hanno pieno accesso. Inoltre, è stato assunto nuovo personale specializzato, come gli esperti in matematica finanziaria, necessari per la transizione e il funzionamento della tecnologia bancaria digitale.

Un altro caso nazionale di studio ha riguardato una società assicurativa cipriota, specializzata nel ramo dell'assistenza sanitaria. Un ente statale, la cui funzione è quella di amministrare e implementare un pezzo del Sistema Sanitario Generale (GHS), in conformità con la legislazione varata nel 2001 e nel 2017. Il suo CdA ha una composizione mista, con rappresentanti del governo, del datore di lavoro, dei lavoratori e dei cittadini. I dipendenti sono 150, una sindacalizzazione del 90%. Il clima nei rapporti di lavoro è giudicato nel complesso positivamente, con

buone condizioni lavorative, sicurezza del posto di lavoro, benefici aggiuntivi per il personale, con piani di assicurazione sulla vita ed un fondo complementare di previdenza.

A livello di dialogo sociale, vi è una consultazione permanente dei sindacati per affrontare problematiche di lavoro e di relazioni industriali, quando si presentano. I contratti collettivi determinano le condizioni di lavoro e i benefici per i dipendenti, mentre le comunicazioni interne relative all'occupazione avvengono tramite i canali tradizionali, come i promemoria interni ed altri bollettini cartacei, intranet, testi e posta elettronica, *briefing* del personale direttivo, in particolare da parte dei dirigenti (molto raramente) e dei quadri intermedi, attraverso le riunioni di reparto, e attraverso i canali sindacali. I temi trattati con queste forme di comunicazione sono le questioni finanziarie ed economiche, i piani di sviluppo aziendale, i piani motivazionali, le tendenze dell'occupazione, i cambiamenti tecnologici e organizzativi, la formazione e sviluppo del personale.

A parte queste modalità più formali, le comunicazioni tra la dirigenza e il personale avvengono per lo più a livello informale, e sono affrontate a livello di quadri intermedi. Le questioni affrontate più frequentemente ruotano attorno agli ultimi tre punti elencati sopra. Qualsiasi impegno su questi temi, o qualsiasi forma di coinvolgimento dei dipendenti, si limita alla consultazione, senza possibilità di reale delega del processo decisionale.

Per amministrare al meglio l'istituto e consentire ai cittadini di accedere a tutti i servizi forniti dal GHS, si tenta di realizzare un sistema di facile utilizzo, cosicché l'introduzione di nuove tecnologie è un processo continuo, che comprende *hardware*, *software*, intranet e sistemi di automazione. Con l'introduzione e l'aggiornamento delle tecnologie, le qualifiche e le competenze di alcuni membri del personale devono essere continuamente aggiornate. Vi sono però dei dipendenti poco o per nulla coinvolti in quest'opera di aggiornamento continuo, come ad esempio il personale ausiliario. In alcune aree, le nuove tecnologie hanno avuto un impatto anche sull'organizzazione del lavoro, con conseguente arricchimento e rotazione delle mansioni. Negli ultimi due anni, grazie alle nuove tecnologie, è stato introdotto anche il lavoro di squadra. Non è dato sapere se ciò si sia tradotto in una *delega* al gruppo di lavoro o se si tratti semplicemente di un processo di *consultazione*.

*L'Azienda Autostrade per l'Italia (Aspi)*. Si tratta di una Spa italiana specializzata nella gestione in concessione di tratte autostradali e della loro manutenzione. Dopo una serie di note vicissitudini – su tutte il crollo e i morti del Ponte Moranti a Genova, nel 2018 – dal 2022, Aspi è entrata a far parte dell' Holding Reti Autostradali, con la maggioranza delle azioni in capo a un soggetto pubblico, come la Cassa Depositi e Prestiti. I dipendenti del Gruppo sono all'incirca 5.000; 9.000 se si considerano anche le società controllate. Il Piano Industriale 2020-2024 prevede la trasformazione della Società in operatore integrato di mobilità, da realizzare con un investimento pari a 14,5 miliardi di euro e la creazione di 2.900 nuovi posti di lavoro. In ASPI la digitalizzazione è uno degli obiettivi fondamentali del *Piano di trasformazione strategica*, ad esempio, utilizzando la tecnologia dell'intelligenza artificiale (AI) e processi ingegneristici completamente digitalizzati. Strumenti che stanno radicalmente modificando il lavoro in questa azienda; soprattutto sul versante chiave della manutenzione. Grazie all'utilizzo di droni collegati a tablet, e alla modellazione 3D, sarà possibile "radiografare" ponti, cavalcavia e gallerie, per individuare e prevenire

eventuali deterioramenti e rischi di cedimento.

Dal punto di vista delle relazioni industriali, la sindacalizzazione all'interno del gruppo è molto elevata, pari a quasi il 60%, seppure in lieve e lento calo a causa del pensionamento progressivo del personale più anziano addetto ai pedaggi; tradizionalmente col maggior numero di iscritti. Il contratto nazionale (CCNL) di riferimento è quello per il personale dipendente da società e consorzi concessionari di autostrade e trafori. Alla contrattazione aziendale, il CCNL demanda una seria molto ampia e importante di prerogative e poteri. A quel livello, le parti firmatarie hanno ribadito la "centralità strategica" di un rinnovato rapporto con le organizzazioni sindacali, e della "valorizzazione e motivazione delle risorse umane", nel processo di una più complessiva ridefinizione delle missioni e degli obiettivi aziendali. A livello di Gruppo sono previsti incontri annuali per lo scambio di informazioni e la consultazione, anche per ciò che concerne progetti di intervento sugli assetti tecnologici ed organizzativi "che comportino modifiche all'assetto produttivo". Ad esempio, l'introduzione di nuove tecnologie<sup>123</sup>.

Da tempo il Gruppo è impegnato in un profondo processo di riorganizzazione, al cui centro vi sono una serie di obiettivi e valori, precisati ed esposti in una serie di documenti e di linee-guida. Il *Piano Strategico di Trasformazione 2020-23* ne elenca principalmente quattro: la trasparenza, la qualità, la responsabilità e la performance. La partecipazione, inclusa quella diretta, è considerata indispensabile per conseguire gli ambiziosi obiettivi fissati dal Piano, sia a livello individuale che di Gruppo. Per raggiungere questi obiettivi si fa largo uso di *audit* e sondaggi di opinione su personale, formazione culturale, mappatura delle competenze professionali, lavoro di squadra e *welfare* aziendale. Tra questi, un progetto di ascolto e formazione (*Dare Valore*) che ha visto la creazione di un *focus group* di 200 dipendenti, con il supporto di consulenti esterni. Oltre 1.000 dipendenti hanno inoltre partecipato ad un'indagine incentrata sul cambiamento organizzativo ed un gruppo di 160 dipendenti è ora incaricato di implementarne i risultati.

Tutto il programma di trasformazione aziendale è stato programmato e gestito attraverso la creazione di gruppi inter-funzionali di lavoro, che vanno dal primo livello dell'amministratore delegato all'ultimo livello dell'organizzazione. Il lavoro in team è diffuso nei rami più alti dell'organizzazione aziendale; specialmente quelli che si occupano di progettazione informatica e ingegneristica (*Autostrade Tech*). Qui i team si chiamano "Stanze". In ogni Direzione vi sono 9 stanze, composte da circa 30 persone ciascuna, di tutti i vari livelli di inquadramento; il loro obiettivo è quello di coordinarsi e conseguire gli obiettivi concordati.

Come impegno verso le nuove tecnologie e le nuove idee, anche gli uffici di *Tecne* sono predisposti per una "spaziatura intelligente", tramite una nuova e diversa architettura degli spazi e degli uffici. Con le parole di un manager, si

---

123 In Aspi esistono comitati paritetici su salute e sicurezza, qualità dei servizi, formazione continua, welfare aziendale, e – molto recente – sul tema della diversity, per le pari opportunità, il contrasto al mobbing e alle molestie sessuali, alla conciliazione. A novembre 2021, sulla base di un nuovo accordo sindacale, è stato costituito il "Comitato bilaterale per lo sviluppo strategico". Esso sarà chiamato a esprimere il proprio parere preventivo consultivo soprattutto propositivo sui punti centrali dell'avanzamento del piano industriale Aspi. Incontri semestrali per discutere le prospettive produttive e le conseguenti previsioni di investimento, aggiornamenti dei progetti in corso, con le implicazioni su occupazione, condizioni e sicurezza sul lavoro. Nel commentarlo, il management ha dichiarato di ispirarsi al modello tedesco della cogestione, "disegnando una nuova alleanza fra il Gruppo Aspi e le organizzazioni sindacali".

tratta di “*un nuovo modo di concepire l’ambiente di lavoro per renderlo più riconoscibile e più condiviso. L’obiettivo finale è quello di facilitare l’interazione e la generazione di nuove idee più adeguate e confortevoli per essere più attenti alle esigenze dei dipendenti, al loro benessere psico-fisico e al loro naturale bisogno di interazione*”<sup>124</sup>.

Il settore delle TLC ha assistito ovunque a grandi cambiamenti tecnologici negli ultimi decenni, in particolare dall’emergere delle comunicazioni mobili negli anni ‘80 del secolo scorso, che forniscono comunicazioni bidirezionali, dispositivi informatici e tecnologie di rete che li collegano. Questa tecnologia mobile si è ampliata fino ad includere dispositivi abilitati ad Internet, quali *smartphone*, *tablet* e orologi. Due dei casi di studio, nella nostra indagine, hanno riguardato società di telecomunicazioni, in Bulgaria e in Polonia. Entrambi questi casi hanno percorso esperienze per certi versi parallele: già di proprietà dello Stato, in passato, ma poi privatizzate e costrette a modernizzare i propri servizi, passando dal vecchio sistema analogico alla digitalizzazione, con lo sviluppo delle tecnologie ed il cambiamento delle esigenze dei clienti, passando da una cultura manageriale di stampo statalista e monopolista ad una di impronta commerciale e operante nel campo aperto di mercati competitivi.

*BTC-Viacom* è il principale operatore di telecomunicazioni bulgaro, con un organico di 5.200 dipendenti, e fornisce servizi di telefonia fissa e mobile, oltre ad Internet e alla TV via cavo. Fondata nel 1894, è stata una società di proprietà dello Stato fino alla sua privatizzazione, nel 2004. Da allora ha cambiato più volte proprietà e gestione, modernizzando gradualmente i suoi servizi, con importanti investimenti nella rete di telecomunicazione, tra cui: l’automazione e informatizzazione dei servizi; l’applicazione di nuovi *software* e sistemi elettronici, le connessioni intranet; l’uso di piattaforme elettroniche e degli algoritmi.

Insieme a queste nuove tecnologie sono state introdotte anche forme innovative di organizzazione del lavoro, tra cui il *team work* e nuove forme di gestione del personale, con applicazioni *self-service online*, che hanno eliminato molti documenti cartacei. Altri cambiamenti hanno riguardato l’occupazione, tagliando sull’organico; il miglioramento delle qualifiche e delle competenze del personale; nuove regole in tema di salute e sicurezza; l’orario di lavoro; la messaggistica elettronica *online*, ivi compresi i *video-briefing*. I temi di queste comunicazioni interne includono, gli sviluppi tecnologici; gli aggiornamenti sui servizi e sulle vendite; la situazione economica e finanziaria; i piani di sviluppo aziendale; i cambiamenti organizzativi e strutturali; le questioni relative all’occupazione e alla formazione del personale; il *welfare* aziendale e sistemi di *benefit*.

Anche i sei sindacati, presenti all’interno dell’azienda, utilizzano anche speciali canali intranet per connettersi con gli iscritti e per le comunicazioni intra-sindacali e per informare gli iscritti sugli aggiornamenti in materia di lavoro e occupazione.

Anche l’azienda di telecomunicazioni polacca, *Orange Polska*, era di proprietà dello Stato fino a quando, nel 2001, il gruppo francese Telecom, una delle principali multinazionali del settore, ne ha assunto il pieno controllo. Negli anni ‘90 del secolo scorso, le vecchie centrali telefoniche analogiche sono state gradualmente sostituite da centrali digitali, per portare il servizio nell’era

<sup>124</sup> Autostrade Informa, Smart Spacing: un nuovo modo di lavorare, n. 2/2021

delle telecomunicazioni moderne. Dal 2006 si è investito nella tecnologia per fornire l'accesso a Internet, offrendo così ai clienti una serie di servizi di nuova tecnologia. Le apparecchiature moderne hanno meno probabilità di guastarsi e non richiedono competenze specialistiche per l'installazione.

*Orange Polska* ha un organico di 10.000 dipendenti, dopo molti licenziamenti, iniziati subito dopo il 1990, quando la forza lavoro occupata era sette volte tanto (70.000 unità). Come riferito in un'intervista: "Maggiore è la quantità di elettronica presente nei dispositivi di telecomunicazione, minore è la necessità di manodopera umana!".

All'interno dell'azienda operano ben diciassette sindacati, che rappresentano il 25% della forza lavoro. È in funzione anche un comitato aziendale che si occupa delle modifiche alle strutture occupazionali, dei piani di assunzione e di licenziamento e di qualsiasi modifica alle strutture lavorative, ecc. I rappresentanti dei lavoratori partecipano al CAE di Orange. Vi è un consenso generale sul fatto che le nuove tecnologie sono essenziali e sono state introdotte con il sostegno dei lavoratori e dei sindacati.

I cambiamenti nell'organizzazione aziendale sono stati oggetto di discussioni/negoziati tra la dirigenza e i sindacati che, alla fine, nel corso di un periodo protetto, hanno raggiunto numerosi accordi sul numero di esuberanti, sui tempi e sulle indennità di licenziamento e di fine rapporto, sulla formazione e sull'assistenza nella ricerca di lavoro. Inoltre, per facilitare il cambiamento continuo all'interno dell'azienda, è stato istituito un ufficio speciale (*TP S.A.*), che comprende rappresentanti dei lavoratori, sia tramite i sindacati che tramite altri gruppi di lavoratori. Grazie al lavoro di questo gruppo sono state create due società affiliate incaricate di progettare, costruire, ristrutturare e modernizzare le reti di telecomunicazione.

Per coinvolgere la forza lavoro vengono utilizzati diversi programmi aziendali, come ad esempio:

- *Me and My Firm*: offre ai dipendenti l'opportunità di partecipare ad una valutazione delle relazioni all'interno dei *team* di lavoro, nonché delle relazioni tra supervisori e dirigenti ed i dipendenti;
- *Employee Social Barometer*: è un programma di ricerca per far sì che i dipendenti possano esprimere le loro opinioni, ad esempio sui livelli di soddisfazione del lavoro, sulla *leadership*, sulle condizioni di lavoro, ecc. e abbiano accesso agli alti dirigenti per fornire un feedback;
- *Cultural Change and an Organisational Health Survey*: mira alla costruzione di una cultura del "feedback" e lo sviluppo di una cooperazione basata sulla fiducia tra le diverse aree dell'azienda;
- *Feedback 360*: un programma di valutazione per misurare in che modo una cultura di apertura può migliorare la qualità della cooperazione e l'efficacia dell'impegno sul posto di lavoro.

Dal 2018, i dipendenti hanno anche la possibilità di partecipare a incontri mensili *online* con i membri del Consiglio di amministrazione dell'azienda in una sessione di domande e risposte.

# Capitolo 6

## Il COVID-19 e le misure di contrasto nelle relazioni industriali

Sebbene l'intenzione originaria di questo progetto non fosse quella di includere le misure negoziate di contrasto alla pandemia da Covid-19, posto che la pandemia è scoppiata e si è diffusa in tutta Europa, proprio mentre DIRECT II era nella sua fase di avvio, si è deciso di esplorare anche il modo con cui le parti sociali, nelle imprese oggetto di casi studio, hanno reagito alla pandemia. Anche sul terreno dei diritti partecipativi e del ricorso alle nuove tecnologie digitali, al centro della nostra ricerca. La pandemia ha infatti comportato un netto aumento nell'utilizzo di strumenti in grado di favorire il lavoro a distanza, per lo più dal proprio domicilio (ma non solo e sempre), riducendo con ciò i rischi di contagio, ma anche – nell'attualità e in prospettiva – una migliore conciliazione fra esigenze lavorative e vita privata. Ciò ha comportato un autentico boom nel ricorso a forme di smart working, lavoro agile o telelavoro, con picchi del tutto straordinari nei mesi più drammatici della diffusione del virus, con la chiusura o riduzione di molte attività (*lockdown*), e in special modo quelle telelavorabili. Oggi la situazione appare in buona parte tornata alla "normalità", ma sono in molti a credere che dopo quella esperienza, il lavoro a distanza – con modalità miste fra presenza e rientri in sede – diverrà un tratto caratteristico dei nuovi modi di lavorare al tempo della digitalizzazione.

Nello specifico, vogliamo riferire di alcune esperienze, relativamente più interessanti e significative, riguardo alle misure adottate per il contrasto al Covid-19.

L'utilizzo delle tecnologie informatiche per la comunicazione (ICT) era già ampiamente diffuso nell'azienda farmaceutica bulgara *Sopharma*, ma la pandemia ha fornito un ulteriore impulso per sviluppare ulteriormente il telelavoro. Ove possibile, è stato l'utilizzo di altre forme di comunicazione elettronica, come telefoni cellulari, e-mail e videoconferenze/riunioni. Sebbene questa nuova forma di lavoro sia limitata dalla natura del processo produttivo, si prevede che, laddove possibile, l'uso delle comunicazioni digitali continuerà ad essere utilizzato in futuro.

L'azienda chimico-farmaceutica cipriota *Medochemie* ha continuato la produzione, considerata un servizio essenziale durante l'emergenza Covid. In quel periodo ha introdotto una serie di azioni per tutelare la forza lavoro, come l'impossibilità di sovrapporre i turni o i "passaggi di consegne", assicurando che i turnisti non fossero mai nello stesso edificio nello stesso momento. L'azienda ha anche importato test "rapidi" per l'uso da parte dei lavoratori, prima che questi fossero messi a disposizione dallo Stato o fossero più ampiamente disponibili per la popolazione generale. Il responsabile della salute e della sicurezza dell'azienda (rappresentante dei lavoratori) lavorava a stretto contatto con la direzione delle risorse umane per garantire la sicurezza dell'intera forza lavoro. I dipendenti dei reparti che potevano lavorare a distanza, soprattutto nelle aree amministrative - finanza, *marketing*, risorse umane, ecc. - sono stati agevolati e dotati della tecnologia necessaria per farlo. L'azienda ha anche agevolato i genitori che dovevano occuparsi dei figli durante la pandemia, ad esempio modificando i turni per adattarli alle responsabilità familiari.

Anche l'azienda irlandese *Fleetwood*, specializzata nella produzione di vernici,



è stata designata “servizio essenziale” durante la pandemia, e la sicurezza del personale è stata considerata una priorità assoluta. È stato istituito uno speciale comitato congiunto COVID, per la salute e la sicurezza, al fine affrontare qualsiasi problema legato alla pandemia. Chi poteva lavorare da casa è stato agevolato in tal senso ed è stato dotato di tutta la tecnologia necessaria: computer, stampanti e banda larga potenziata. Per continuare la produzione: sono state introdotte le cosiddette “bolle” di lavoro per le aree di lavoro sicure; sono stati installati schermi per le “bolle” separate del personale; sono state allestite mense temporanee per consentire ai lavoratori di rimanere all’interno delle loro “bolle”; sono stati forniti dispositivi di protezione individuale (DPI) e l’azienda ha prodotto i propri disinfettanti per le mani. Una delle principali sfide che *Fleetwood* ha dovuto affrontare durante la pandemia è stata l’interruzione della catena di fornitura “*just-in-time*” e la garanzia dei componenti essenziali per il processo di produzione.

L’approccio proattivo dell’azienda in risposta alla pandemia e al mantenimento della produzione ha portato a un aumento della buona volontà tra i dipendenti e si concorda sul fatto che l’esperienza di lavoro comune e il cambiamento culturale degli ultimi anni hanno reso più facile la collaborazione tra dirigenti e dipendenti nell’affrontare le sfide del Covid.

L’azienda *Metallurgy Foundry*, in Spagna, ha dovuto chiudere improvvisamente con l’inizio della pandemia. Il modello di PD esistente ha reso possibile una risposta rapida da parte della dirigenza e dei sindacati per raggiungere un accordo su come gestire la chiusura temporanea. Poiché la chiusura è stata più breve del previsto, con la ripresa della produzione, di un alto livello di domanda e di conseguenti profitti aggiuntivi, la dirigenza ha deciso di non rispettare l’accordo originale con i sindacati e di pagare tutti i redditi persi ai lavoratori e di condividere questi profitti aggiuntivi. Le procedure per gestire il *lockdown* sono state concordate tramite il Comitato per la salute e la sicurezza e uno speciale Comitato COVID, che si è riunito settimanalmente. Anche in questa azienda è stato promosso il lavoro a distanza per i lavoratori che potevano farlo, estendendo la *politica di equilibrio e conciliazione tra lavoro e vita privata* già in atto. Le riunioni in presenza si tenevano all’aperto e altre riunioni venivano anche organizzate a distanza. Non sembra che vi sia stato un utilizzo aggiuntivo delle TIC, in quanto erano già in vigore prima dello scoppio della pandemia.

Come per altri produttori industriali, anche per *Electrolux*, in Italia, la sfida principale e l’esito negativo della pandemia sono state l’interruzione della catena di fornitura dei componenti, che ha portato a rivalutare il sistema “*just-in-time*” e a prendere decisioni per avvicinare la produzione dei componenti agli stabilimenti di produzione. L’azienda ha anche assunto un ruolo guida nella stesura di un protocollo nazionale per la sicurezza e la salute dei lavoratori durante il COVID. Si ritiene che questo sia stato un vantaggio per trovare soluzioni sul posto di lavoro per affrontare la pandemia. Alla ripresa del lavoro, è stato introdotto l’utilizzo obbligatorio delle mascherine e sono stati installati schermi di plexiglass nelle mense dei vari reparti. Sono stati introdotti anche orari di uscita e di entrata scaglionati, per evitare assembramenti al cambio turno. È stata introdotta la possibilità di lavorare a distanza per il personale degli uffici amministrativi. Dopo il *lockdown* e i mesi di grande criticità del 2020, nel 2021 *Electrolux* è tornata a produrre a ritmi molto intensi, facendo fronte ad una crescente domanda dei suoi prodotti, foriera di nuovi investimenti e anche nuove assunzioni, insieme alla possibilità di siglare nuovi accordi e protocolli

integrativi, a livello aziendale.

Un dato di un certo interesse è la critica e anche la resistenza che settori delle maestranze, in uno stabilimento come quello tradizionalmente radicalizzato – sotto il profilo sindacale – di Susegana, avanzate contro talune misure preventive, relativamente all’uso delle mascherine e poi soprattutto all’obbligo di esibire il Green Pass nei luoghi di lavoro. Posizioni di fatto molto vicine a quelle “no-vax”, che hanno segnato il dibattito e la polemica in Italia, durante i mesi più duri della pandemia, fra il 2020 e il 2021.

Prima della pandemia da COVID 19, nell’azienda di dispositivi medici con sede in Irlanda, erano in vigore una serie di accordi interni di riunioni congiunte, quali periodiche riunioni locali di area a livello di fabbrica, riunioni mensili sulla produzione a cui partecipavano i rappresentanti sindacali, riunioni bimestrali fra l’alta dirigenza ed i sindacati. Tuttavia, con lo scoppio della pandemia, tutti questi accordi sono cessati e l’accento si è spostato sul lavoro dei comitati paritetici COVID su salute e sicurezza per affrontare la logistica e concordare i protocolli. Tutte le preoccupazioni dei lavoratori sono state affrontate tramite questo comitato paritetico, che ha consentito di limitare gli spostamenti del personale e dei materiali all’interno del sito, di regolamentare i cambi turno in modo da non mescolare le cosiddette “bolle di lavoro” e di separare gli ingressi e le uscite del sito. La dirigenza ha continuato a consultarsi periodicamente con la forza lavoro su una serie di questioni, come le proposte di modifica delle condizioni di lavoro o eventuali revisioni degli schemi turni, che sono diventati prioritari con l’attuazione delle restrizioni COVID in tutto lo stabilimento. Essendo uno stabilimento di dispositivi medici ad alta produzione, esentato dalle norme sulle restrizioni, non è stato possibile per la maggior parte dei lavoratori lavorare da casa. Tuttavia, coloro che potevano farlo sono stati autorizzati e dotati della tecnologia necessaria. L’Intranet e la posta elettronica sono stati utilizzati per mantenere i contatti con tutti i dipendenti e qualsiasi problema che un lavoratore potesse avere poteva essere affrontato direttamente per via elettronica, tramite l’Ufficio Risorse Umane o lo speciale comitato COVID per la salute e la sicurezza.

*FCA Polska* – All’inizio della pandemia, la dirigenza ha introdotto una strategia per affrontare le questioni di salute e sicurezza e la protezione dalle infezioni. I sindacati sono stati invitati a commentare l’approccio della dirigenza e a formulare proposte. La dirigenza è stata aperta a prendere in considerazione qualsiasi suggerimento. Circa il 30% di tutte le norme e i regolamenti COVID introdotti per garantire una maggiore sicurezza durante la pandemia sono stati proposti dai sindacati.

Naturalmente, le idee dei sindacati e dei dipendenti stessi riguardavano principalmente la riduzione delle possibilità di contagio. Ad esempio, i lavoratori sono stati incentivati a portare con sé le proprie bottiglie d’acqua, anziché utilizzare le grandi fonti comuni presenti *in loco*, e sono state introdotte norme volte a evitare l’affollamento nelle aree comuni, come gli spogliatoi, ecc. Anche le entrate e le uscite sono state regolamentate e ai lavoratori è stato consigliato di non toccare nulla quando entrano o escono dai cancelli. L’azienda ha anche messo a disposizione dei lavoratori autobus supplementari per il trasporto da e verso lo stabilimento, per garantire il rispetto del distanziamento tra le persone durante gli spostamenti sui mezzi.

Un gran numero di lavoratori dell’azienda di telecomunicazioni *BTC-Vivacom*,

dove le nuove tecnologie sono più avanzate, hanno già diritto al telelavoro o al lavoro a distanza fino a cinque giorni lavorativi al mese e questo fa parte delle operazioni aziendali da molti anni. Tuttavia, a seguito della pandemia e della maggiore cautela dei lavoratori in prima linea nei confronti dei clienti, gli orari di lavoro sono stati modificati con il *part-time*, la reperibilità e il lavoro da casa, ove possibile. Circa il 40% dei dipendenti ha operato in telelavoro per periodi prolungati nel corso del 2021.

In generale, (in entrambi i casi di studio bulgari) la pandemia ha comportato un aumento generale dell'uso interno delle comunicazioni elettroniche, un aumento dell'uso dell'Intranet, delle comunicazioni via telefono cellulare, come la messaggistica istantanea e le *e-mail*, nonché delle riunioni video, mentre le attività di formazione sono state condotte anche *online*.

*Orange Telecom* (Polonia): tutte le procedure di sicurezza e di comunicazione per affrontare la nuova situazione sono state preparate dall'azienda tramite le sue unità e i suoi reparti. I sindacati o altri organismi dei lavoratori non hanno avuto alcun contributo o partecipazione a questo processo. Un leader sindacale afferma che tutto il necessario è stato preparato perfettamente in linea con tutti i regolamenti COVID e in tempo utile. I sindacati non hanno sollevato obiezioni a queste politiche di emergenza, ad esempio per quanto riguarda le nuove modalità di lavoro, il lavoro a distanza, ecc. L'azienda non ha cercato di modificare l'accordo salariale e i sindacati non hanno avuto motivo di sollevare la questione.

La società cipriota per l'assicurazione sanitaria è stata in grado di continuare a lavorare durante la pandemia grazie alla tecnologia avanzata già presente. Tuttavia, l'organizzazione del lavoro è stata interrotta ed è stato necessario introdurre il lavoro a distanza. Per facilitare l'operazione, sono stati introdotti tecnologie e *software* avanzati per supportare il lavoro a distanza/da casa, come telefoni intelligenti, videoconferenze, Intranet ed *e-mail*. Il lavoro a distanza è stato ritenuto essenziale sia dalla dirigenza che dal personale per tutelare la salute dei dipendenti e garantire un servizio continuo al pubblico.

All'interno della Cassa di risparmio cooperativa spagnola la digitalizzazione è stata accelerata dalla pandemia, che ha permesso alla banca di continuare a fornire i propri servizi. Tuttavia, la cultura e l'esperienza del lavoro a distanza o a domicilio erano molto scarse. Sebbene esistesse già un comitato per la salute e la sicurezza, per la durata della pandemia è stato istituito un comitato speciale per il coronavirus al fine di coordinare la risposta della banca. Per aiutare i lavoratori ad adattarsi a questa "nuova" realtà, la banca ha sviluppato una serie di servizi di supporto per affrontare le difficoltà legate al lavoro a distanza, tra cui una guida al lavoro a distanza e una guida al benessere emotivo, e ha pubblicato più di trenta comunicazioni a sostegno del personale solo nel 2020.

Interessante, infine, il caso di *Autostrade per l'Italia* (ASPI). Durante i mesi di *lockdown*, nella primavera del 2020, si è praticamente interrotto del tutto l'utilizzo della rete autostradale nazionale. Per sostenere i lavoratori costretti a rimanere a casa e a lavorare a distanza, l'azienda ha istituito un servizio online di *people-care* (*Autostrade Together*) con l'obiettivo di mantenere attive le relazioni professionali e personali. A ciò si è aggiunto uno "sportello di ascolto", quale servizio di supporto psicologico. Infine, è stato predisposto per tutto il personale un accesso digitale per fruire liberamente di libri elettronici, film e corsi di lingua in *e-learning*. Successivamente, quando il traffico ha cominciato

gradualmente a riprendere, per 1.400 dipendenti amministrativi di ASPI è stato introdotto il c.d. *smart working*, frutto di due accordi tra la dirigenza e i sindacati. Essi consentono ancora oggi, a un gran numero di dipendenti, di avvalersi del c.d. *lavoro agile*, che in Italia gode anche di una disciplina legale, oltre che contrattuale in molti settori, in modo da poter organizzare i propri orari su base settimanale, concordando con la dirigenza l'organizzazione del lavoro e il diritto alla disconnessione. Il massiccio ricorso allo *smart working*, anche dopo la fase più dura del lockdown, ha consentito al personale che ha continuato a fruirne, la possibilità di concordare con l'azienda orari di connessione più compatibile con le eventuali esigenze di supporto ai figli piccoli, durante il protrarsi delle chiusure scolastiche e per la c.d. didattica a distanza.

Le informazioni fornite dai nostri studi di caso mostrano in definitiva quanto un approccio condiviso e congiunto fra le parti sociali nel contrasto al virus sia stato diffuso, e in larga parte efficace, nel ridurre i casi di contagio, o peggio, fra i lavoratori.

In sintesi:

- la salute e la sicurezza dei lavoratori sono state la principale preoccupazione in tutte le imprese, e che nella maggior parte di esse sono stati istituiti comitati paritetici ad hoc, tra dirigenza e sindacati su Covid e prevenzione;
- in tutte le imprese sono state fornite le attrezzature necessarie, come computer, stampanti, *software*, accesso a Internet, ecc., per poter lavorare da remoto, laddove molte aziende prevedono che questo modo di lavorare continuerà anche nel futuro post-pandemico;
- per i lavoratori che non hanno potuto svolgere il proprio lavoro a distanza, ad esempio nei settori produttivi considerati "essenziali" per le comunità e l'economia, o dopo la fine delle chiusure totali di attività, i cosiddetti *lockdown*, in tutti gli Stati membri dell'UE, sono state adottate ampie precauzioni per la sicurezza del personale, attraverso dispositivi specifici di prevenzione dal contagio;
- le riunioni interne sono state interrotte e le comunicazioni sul posto di lavoro si sono spostate *online*, con un maggiore utilizzo di Intranet, videoconferenze ed *e-mail*; anche sul versante dei negoziati collettivi e dei contatti fra i rappresentanti sindacali e i lavoratori.

# Capitolo 7

## Conclusioni e raccomandazioni

La ricerca europea, realizzata col progetto “DIRECT II”, ha esaminato come la partecipazione diretta possa essere utilizzata, o venga già utilizzata, quale canale per l’adozione di nuove tecnologie, nel campo digitale e dell’automazione, verificando in particolare le ripercussioni sulle condizioni di lavoro e sulle prassi consolidate delle relazioni industriali.

Ciò che riteniamo di aver ricavato dal combinato disposto dei nostri studi nazionali, sia come rassegna della letteratura nazionale e dei documenti che dall’indagine empirica con interviste, focus e workshop in settori e aziende, può essere sintetizzato come segue:

Negli ultimi anni è stata effettivamente introdotta un’ampia gamma di nuove tecnologie in tutti i settori e comparti produttivi esaminati, con sviluppi particolarmente intensi nella produzione manifatturiera, sulle linee di assemblaggio, sempre più automatizzate con l’ausilio della robotica; nelle aziende di telecomunicazioni, grazie all’introduzione di nuove tecnologie digitali di informazione e comunicazione; nelle imprese di servizi, tramite l’informatizzazione delle attività lavorative.

L’opportunità per introdurre la partecipazione diretta nelle aziende può derivare da varie circostanze; ad esempio la *pressione competitiva*. Essa può scaturire da fattori esterni, come un prodotto o un servizio, un tempo competitivi, che nel frattempo ha perso quote di mercato, a causa del suo costo e/o di una sua inadeguata innovazione. Ciò può fornire all’azienda un innesco, inducendola a ricercare nuove soluzioni, attraverso il miglioramento continuo dei processi, la riduzione dei difetti, l’eliminazione degli scarti, o anche – più criticamente – operando più direttamente sul costo del lavoro, agendo sulla leva della flessibilità numerica degli occupati e/o su quella dei salari. Ma la pressione competitiva può provenire anche dall’interno, ovvero dagli stabilimenti di uno stesso Gruppo, dislocati in altre località o paesi, in grado di produrre di più a costi inferiori. Una concorrenza interna di questo tipo tende a determinare pressioni verso una sostanziale equivalenza dei rendimenti. In ogni caso, indipendentemente dal fatto che la pressione competitiva sia esterna o interna, oggi è divenuto pressoché inevitabile intraprendere interventi che possano migliorare produttività e competitività, specie per quei casi più a rischio di sopravvivenza. Il punto è che tali miglioramenti incrementali potranno essere conseguiti con più successo, sotto il profilo dell’efficacia e della coesione sociale, se si saprà valorizzare bene il bagaglio di conoscenze, abilità ed esperienza dell’intera forza lavoro interessata.

Il ricorso alla partecipazione diretta, quale percorso propedeutico e/o di accompagnamento all’introduzione di nuove tecnologie, risulta nel complesso dei Paesi e delle aziende esaminate, piuttosto limitato, laddove invece tende a prevalere l’impiego di forme e modalità più tradizionalmente legate ai diritti di informazione e consultazione, come del resto auspicano e invocano le organizzazioni sindacali.

La forma più diffusa di PD è quella *consultiva*, e solo assai di rado, quella *delegativa*, con una marcata diversità di approccio nelle imprese manifatturiere

e nell'introduzione di nuove tecnologie automatizzate, dove viene compiuto un deciso sforzo di coinvolgimento dei lavoratori per proteggere i livelli occupazionali, attraverso programmi di formazione, riqualificazione e reimpiego.

Riguardo alla PD e alla sua opportunità, permane ancora diffuso un certo scetticismo, sia tra fra i manager che fra i sindacalisti. In particolare, quadri e delegati sindacali tendono a sottolineare i rischi di disintermediazione e individualizzazione dei rapporti di lavoro, attraverso lo svuotamento delle sedi e delle procedure canoniche del confronto collettivo (negoziazione; comitati paritetici; sessioni di informazione e consultazione; codeterminazione societaria). Figure come quelle del team leader, ad esempio, potrebbero di fatto soppiantare quelle del delegato di reparto o posto di lavoro, senza necessariamente incarnare un mandato democratico da parte dei lavoratori che, solo raramente, lo scelgono autonomamente.

Sulle trasformazioni del lavoro in corso, e sugli effetti della quarta rivoluzione tecnologica, le opinioni che animano i dibattiti accademici e sindacali, nazionali e internazionali, divergono, e anche piuttosto radicalmente. E anche noi lo abbiamo potuto constatare durante la nostra indagine. I più *ottimisti* sottolineano soprattutto i punti di forza, ponendo l'accento sul *job enrichment* e sull'inedito *empowerment* dei lavoratori. I *pessimisti*, all'altro estremo, sottolineano la massiccia distruzione di posti di lavoro "buoni"; un'innovazione senza arricchimento del lavoro; una intensificazione del lavoro; un "taylorismo digitale" dove l'etero-direzione è persino maggiore di quanto già non fosse nel vecchio schema gerarchico e disciplinare della subordinazione giuridica. Entrambe queste due visioni contengano elementi descrittivi reali ed empiricamente documentabili; *due mezze verità*, in quanto non colgono adeguatamente le *ambivalenze*, le *stratificazioni*, i *dualismi*; dentro lo stesso territorio, lo stesso comparto, persino dentro la stessa azienda, fra quanti, *i vincenti*, sperimentano una ampia e sostanziale riqualificazione del proprio lavoro (saperi, autonomia, potere); e quanti invece, *i perdenti*, o non sono sfiorati da queste innovazioni, oppure lo sono, ma nel segno di una tecnologia delle piattaforme, degli algoritmi e del rating, che solo all'apparenza amplia i margini di auto-determinazione del proprio lavoro, producendo invece forme mai viste di controllo, sorveglianza e colonizzazione di tutta la vita agli obiettivi di valorizzazione e profitto. Senza diritti, senza rappresentanza e con paghe spesso da fame.

## Raccomandazioni

Queste raccomandazioni riguardano l'introduzione di tecnologie digitali tramite partecipazione diretta, e si basano sulle buone prassi che abbiamo riscontrato nella aziende esaminate, sia di grandi che di piccole dimensioni, studiate nei sei paesi coinvolti nel progetto. Anche in questo caso, si integrano e completano quelle di carattere più generale, già contenute nel Rapporto finale comparativo del primo Progetto DIRECT.

- A livello aziendale, è indispensabile che ogni decisione relativa all'attuazione di forme di partecipazione diretta venga preliminarmente concordata fra i rappresentanti dalla direzione e quelli del personale. Si tratta di un requisito fondamentale per il successo dell'iniziativa e, come tale, dev'essere chiaramente compreso e condiviso da tutte le parti interessate.
- Sarà importante individuare, nei sindacati e nelle associazioni datoriali,

come pure negli istituti di ricerca che vi afferiscono, “ambasciatori” della PD che, opportunamente formati, possano operare affinché fra le parti sociali si accresca la cultura della partecipazione in tutte le sue forme, compresa quella diretta.

- Quadri sindacali e del management potranno, naturalmente, nutrire dei dubbi e delle preoccupazioni, rispetto all’immergersi in acque per loro spesso sconosciute. Per questo motivo, un passaggio chiave è rappresentato dalla predisposizione di apposite sessioni di formazione congiunta.

- Una leadership manageriale e sindacale, autorevole, lungimirante e illuminata, può costituire il catalizzatore per l’introduzione della partecipazione diretta. Essa potrà garantire il conseguimento di un “compromesso” soddisfacente, tanto per il management intermedio e di supervisione che per la forza lavoro e i suoi rappresentanti.

- Servirebbe inoltre rendere maggiormente pubbliche e accessibili, fra addetti ai lavori e parti sociali, tutte quelle informazioni relative a buone prassi e linee guida sulla partecipazione, utilizzando al meglio siti web nazionali ed internazionali su questi temi.

- Sarà opportuno che le autorità pubbliche nazionali redigano misure adeguate per favorire lo sviluppo della partecipazione diretta, con incentivi promozionali e fiscali a supporto di forme lavorative ed organizzative più partecipative e democratiche nei luoghi di lavoro. La Commissione europea dovrà, dal canto suo, monitorare periodicamente l’attuazione della PD e pubblicare una serie di rapporti che presentino le ultime ricerche sulla diffusione della PD negli Stati membri.

- L’auspicio e l’impegno di tutti, a partire ovviamente dalle parti sociali, è che comunque – attraverso un maggiore ed effettivo coinvolgimento dei lavoratori e delle loro rappresentanze – le nuove tecnologie possano rendere finalmente possibile lavoro più partecipato, ricco e stimolante, sotto il profilo umano e professionale. E il luogo di lavoro un posto più democratico.





# Bibliografia

- Akkerman A., Sluiter R., Jansen G. (2015), Third European Company Survey – Direct and indirect employee participation, Luxembourg
- Aloisi A., Di Stefano V. (2020), Il tuo capo è un algoritmo: Contro il lavoro disumano, Laterza
- Álvarez et al, (2016), Democratizar la organización del trabajo en los bares del Barça in Por Experiencia, in “Revista de Salud Laboral”, ISTAS-CCOO, No. 74
- ANPAL (2017), Efficienza, qualità del sistema, innovazione, produttività ed equilibrio vita lavoro, Roma
- Apararicio J., Baylos A. (1992), Autoridad y democracia en la empresa, Editorial Trotta, Fundación 1º de Mayo, Madrid
- Aragón et al. (2005), Las Relaciones Laborales y La Innovación Tecnológica in España Catarata
- Bárzazo S., Ruiz I., Scarpetta M. (2014), La prevención en origen de los riesgos psicosociales es posible de forma participativa, in “Revista de Salud Laboral”, ISTAS-CCOO No. 66.
- Beck-Krala E. (2008), Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą: nowy sposób wynagradzania i motywowania Wolters Kluwer Polska, Warsaw (Employee participation in company management: new way paying wages system and motivating)
- Bentivogli M. et al. (2015), Sindacato Futuro in Industry 4.0, ADAPT University Press
- Bohle D., Greskovits B. (2012), Capitalist Diversity in Europe’s Periphery, Cornell University Press, Ithaca NY and London
- Boix P., Vogel L. (2006), Participación de los trabajadores y trabajadoras, in “Salud Laboral Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales” (3ª edición)
- Bordogna L., Pedersini R. (2019), Relazioni industriali L’esperienza italiana nel contesto internazionale, Il Mulino
- Braverman H. (1974), Labour and Monopoly Capital. The degradation of Work in the Twentieth Century, Monthly Review Press
- Campagna L, Cipriani L., Pero L. (2015), Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia, Guerini e Associati
- Campagna L, Pero L., Ponzellini A.M. (2017), Le leve dell’innovazione. Lean partecipazione e smatworking nell’era digitale, Guerini Next 4.0
- Canal T., Gualtieri V. (2020), Pratiche partecipative e risultati d’impresa: quando il datore di lavoro coinvolge, in Economia & Lavoro n. 3
- Carcano M., Ferrari R., Volpe V. (Eds.) (2017), La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese, Guerini Next
- Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (Eds.) (2017), La partecipazione incisiva. Il Mulino;
- Caruso B. (2020), Il sindacalismo fra funzioni e valori nella ‘grande trasformazione’. L’innovazione sociale in sei tappe, in B. Caruso et al., “Il diritto del lavoro e la grande trasformazione”, il Mulino
- Castro M.A. (2014), Participación de Los Trabajadores En La Empresa Revista Del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
- Coin F., Marrone M. (2018), Ambivalenze: luci e ombre del lavoro digitale, in “Economia e società regionale”, n. 1
- Cremers J. (2011), Management and worker involvement: cat and mouse or win-win? in: Vitols S. and Kluge N., The Sustainable Company: a new approach to corporate

governance; ETUI (Brussels)

Cressey, P. (2009), *Employee Participation*, in M. Gold (ed.), *Employment Policy in the European Union*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK

Czarzasty, J. (2009), *Warunki pracy i kultura organizacyjna*, w: J Gardawski (red.), *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa

Degryse C. (2016), *Digitalization of the economy and its impact on labour markets*, WP ETUI, 2

Di Nunzio D. (2018), *L'azione sindacale nell'organizzazione flessibile e digitale del lavoro*, in "Economia e società regionale", n. 3.

Di Stefano V., Taes S. (2021), *Algorithmic management and collective bargaining*, Etui, Foresight Brief, May #10

Ebbinghaus and Visser J. (2000), *Trade Unions in Western Europe since 1945*, Palgrave Macmillan

European Commission (2021), *The EU-UK Trade and Cooperation Agreement: Protecting the European Union's interests, ensuring fair competition, and continued cooperation in areas of mutual interest*, Brussel, [https://ec.europa.eu/info/strategy/relations-non-eu-countries/relations-united-kingdom/eu-uk-trade-and-cooperation-agreement\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/relations-non-eu-countries/relations-united-kingdom/eu-uk-trade-and-cooperation-agreement_en)

Eurofound (1994), *Conceptualising Direct Participation in Organisational Change – The EPOC Project*, Luxembourg

Regalia I (2006), *Review on the Position of the Social Partners on Direct Participation* Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/2006/review-on-the-position-of-the-social-partners-on-direct-participation>

Eurofound (2007), *Teamwork and High Performance Work Organisation*

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2007/working-conditions-social-policies/teamwork-and-high-performance-work-organisation>

Eurofound (2012), *Fifth European Working Conditions Survey*

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2012/working-conditions/fifth-european-working-conditions-survey-overview-report>

Eurofound (2015), *Third European Company Survey. Direct and indirect employee participation* <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/third-european-company-survey-direct-and-indirect-employee-participation>

Eurofound (2015, updated 2022) *Living and working in Bulgaria*

<https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/bulgaria#collectivebargaining>

Eurofound (2015, updated 2022) *Living and working in Cyprus*, <https://www.eurofound.europa.eu/country/cyprus>

Eurofound (2019), *Automation, digitalisation and platforms: Implications for work and employment*, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2018/automation-digitisation-and-platforms-implications-for-work-and-employment>

Eurofound / CEDEFOP (2020), *European Company Survey 2019*

<https://www.eurofound.europa.eu/surveys/2019/european-company-survey-2019>

Eurofound (2020), *Game-changing technologies: Transforming production and employment in Europe* [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef19047en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19047en.pdf)

Eurofound (2020), *Employee monitoring and surveillance: The challenges of digitalisation*

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/employee-monitoring-and-surveillance-the-challenges-of-digitalisation>

- Eurofound (2021), Digitalisation in the Workplace  
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/digitisation-in-the-workplace>
- EWON (2001), New Firms of World Organisation. The Benefits and Impact on Performance, Bruxelles
- Faioli M. (2017), Jobs “App”, Gig economy e sindacato, in “Rivista Giuridica del Lavoro”, n. 2
- Federemeccanica (2016), Partecipazione: la “via italiana” al coinvolgimento, Community Media Research
- Grimshaw D et al. (Eds): Making Work More Equal: A New labour Market Segmentation Approach, Manchester University Press
- Figueras Esgleas J. (2013), Liderazgo de la dirección y participación de los trabajadores en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo, in “Medicina y Seguridad del Trabajo”, no. 59 Suplemento Extraordinario
- FDV-CGIL (2021), La contrattazione di secondo livello al tempo del Covid-19, <https://binaries.cgil.it/pdf/2021/09/03/151954405-29a40636-319a-4ac6-9615-73d11e646800.pdf>
- Fondazione Unipolis (2017), La partecipazione dei lavoratori nelle imprese, Il Mulino
- Forlivesi M. (2018), Sulla rappresentanza sindacale del lavoro digitale, in “Quaderni di rassegna sindacale”, n. 1
- Fray C.B., Osborne M (2017), The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?, Oxford University Press
- Fulton L. (2021), National Industrial Relations in Europe, an update (2019-2021), Labour Research Department, [http://www.worker-participation.eu/index.php/content/search/\(offset\)/220?SearchText=department](http://www.worker-participation.eu/index.php/content/search/(offset)/220?SearchText=department)
- Gaddi M. (2021), Sfruttamento 4.0. Nuove tecnologie e lavoro, Edizioni Punto Rosso
- Galiana J.M., Garcia B. (2003), La participación y representación de los trabajadores en la empresa en el modelo normativo español, in “Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales”, Vol 43
- Gallego A. (2017), Ocupaciones en transformación: ¿A quién afectará el cambio tecnológico? Observatorio Social La Caixa
- García Miguelez, M<sup>a</sup> P. (2009), La participación de los trabajadores en materia de Prevención de Riesgos Laborales, in “Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales”, Universidad de León; n. 8
- García M et al. (2016), Participación para mejorar las condiciones de trabajo: evidencias y experiencias, in “Gaceta Sanitaria”
- Garibaldo F., Rinaldini M. (Eds.) (2021), Il lavoro operaio digitalizzato, Il Mulino
- Gardawski, J. (2007), Pracujący Polacy 2007, Konfederacja Lewiatan, Warszawa; no. 31
- Gardawski, J., Męcina, J., Bartkowski, J., Czarzasty J. (2010) Working Poles and the Crisis of Fordism, Wyd. Naukowe Scholar, Warsaw.
- Gardawski, J. (2020), Wizje gospodarki dobrze urządzonej młodzieży polskiej i młodzieży niemieckiej (The visions of a well-ordered economy in the eyes of the Polish and German young people), in A Mrozowicki, J Czarzasty (eds), Oswajanie niepewności. Studia społeczno-ekonomiczne nad młodymi pracownikami spekaryzowanymi (Getting used to uncertainty. The socio-economic studies on precarious, young workers); Warsaw, Wyd. Naukowe Scholar.
- Gill, C., Krieger, H. (2000), Recent Survey Evidence on Participation in Europe: Towards a European Model? in “European Journal of Industrial Relations”, vol. 6, issue 1: 110.

- Gold M. (ed.) (2011), *Employment Policy in the European Union*, Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Gold M., Kluge N., Conchon A. (Eds) (2010), *In the Union and on the Board': Experiences of Board-level Employee Representatives across Europe*. ETUI, Brussels
- Granda R. (2018), *Spain after the storm: At a crossroads between employment, job quality and technological changes*, in Neufeind M, O'Reilly J and Ranft F (eds), *Work in the Digital Age: Challenges of the Fourth Industrial Revolution*, Rowman & Littlefield International Ltd, London
- Gramolati A, Sateriale G. (Eds.) (2019), *Contrattare l'innovazione digitale*, Ediesse
- Haro, M., Cárdenas, A., Martí, D., Oliveira, L., Quintero, G. (2013) '¿Cómo conseguir que la participación de los trabajadores sea un hecho?', in "Revista de Salud Laboral", ISTAS- CCOO No. 59.
- Hancké B., Rhodes M., Thatcher M. (2007), *Beyond Varieties of Capitalism. Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy*, Oxford University Press.
- Hryniewicz, J. (2007), *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, (Labour relations in the Polish companies) Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa
- Hews U. (2014), *Labour in the Global Digital Economy*, New York University Press
- ILO (2020), *The Future of Work in the Automotive Industry. The Need to Invest in People's Capabilities and Decent and Sustainable Work*, Geneva
- ILO (2021), *Trade unions in transition: What will be their role in the future of work?*, <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Labour-Relations/trade-unions#introduction>
- INAPP (2019), *I mercati digitali del lavoro. Lavoratori delle piattaforme*, Roma
- Kapartis C. (2003), *Social Dialogue and Social Systems-The case of Cyprus*, Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/cyprus-working-life-country-profile>
- Keegan R., O'Kelly E (2004), *Applied Benchmarking for Competitiveness – A guide for SME owner/managers*, Oak Tree Press, Dublin,
- Kilhoffer Z. (2017), *The Platform Economy and Industrial Relations: Applying the old framework to the new reality*, Centre for European Policy Studies (CEPS) Research Report, Brussels
- Kluge N., Conchon A. (eds) (2010), *In the Union and on the Board: Experiences of Board-level Employee Representatives across Europe*, ETUI, Brussels
- Knudsen H. et al. (2011), *Work environment quality: The role of workplace participation and democracy*, in "Work Environment and Society"
- Köhler et al (2005), *La participación de los trabajadores en programas de reducción de plantilla: el caso del grupo Acelor*, in "Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo", Universidad de Valladolid
- Korzeniowski B. (2019), *Motoryzacja w III RP, to że się wszystko udaje to cud*. Magazyn Motomi (12.06); (The automotive industry in Poland, it's a miracle as it all comes together), <https://magazynmotomi.pl/2019/06/12/motoryzacja-w-iii-rp-to-ze-sie-udalo-to-cud/>
- Lassandari A. (2017), *Problemi di rappresentanza e tutela collettiva dei lavoratori che utilizzano tecnologie digitali*, in "QRGL", n. 2
- Leonardi S. (2016), *Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues*, in "Transfer", vol 22, no. 1
- Leonardi S. (2018), *Cambiamenti del lavoro, partecipazione diretta e relazioni industriali: i risultati italiani di uno studio europeo*, in *Annali della Fondazione Di*

Vittorio

Leonardi S. (2022), La partecipazione diretta al tempo della trasformazione digitale del lavoro. Il caso italiano, WP FDV,

[https://www.fondazionevittorio.it/sites/default/files/contentattachment/Partecipazione\\_diretta\\_e\\_trasf\\_digit\\_FDV-WP-1-2022.pdf](https://www.fondazionevittorio.it/sites/default/files/contentattachment/Partecipazione_diretta_e_trasf_digit_FDV-WP-1-2022.pdf)

Leonardi S., Pedersini R. (Eds.) (2018), Multi-employer bargaining under pressure: Decentralisation trends in five European countries, ETUI, Brussels

Lippert I, Huzzard T., Jurgens U., Lazonick W (2014), Corporate Governance, Employee, Voice, and Work Organisation; Oxford University Press

Linares P.J., López V. (2017), La participación de los trabajadores y trabajadoras en salud laboral en España RELATS-FORO RLT

Llorens C., Montcada S. (2017), Hacia una organización del trabajo más saludable, más justa y más democrática in "Revista de Salud Laboral", ISTAS-CCOO, no. 78,

Llorens C. et al. (2019), For better or worse? Psychosocial work environment and direct participation practices, in "Safety Science", 116

Lopes H, Calapez T and Lopes D (2015), The determinants of work autonomy and employee involvement: A multilevel analysis, in "Economic and Industrial Democracy", Vol. 38

McKinsey Global Institute (2017), A future that works: Automation, employment and productivity

Morrón A. (2016), ¿Llegará la cuarta revolución industrial a España? Caixabank Research

Mrozowicki A and Czarzasty J (red.), Oswajanie niepewności. Studia społeczno-ekonomiczne nad młodymi pracownikami sprekaryzowanymi. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa, no. 295.

Nevin Economic Research Institute (NERI), Labour Market Trends in the Republic of Ireland Dublin (2019), [https://www.nerinstitute.net/sites/default/files/research/2019/an\\_overview\\_of\\_the\\_irish\\_labour\\_market\\_neri\\_wp201415.pdf](https://www.nerinstitute.net/sites/default/files/research/2019/an_overview_of_the_irish_labour_market_neri_wp201415.pdf)

Nölke, A., Vliegenthart, A. (2009) Enlarging the varieties of capitalism: the emergence of

dependent market economies in East Central Europe, World Politics, 61: 670-702.

O'Mara C (2003), Informing and Consulting with the Workforce - What the New Directive means for Ireland's Voluntarist Tradition Commercial Law Practitioner, Irish Legal Information Initiative online (Dublin), <https://irlii.org/commercial-law-practitioner/>

Ohno T. (2004), Il modello Toyota, Einaudi

Pałubska D. (2012), Participative Forms of Work Organisation as a Source of Intrapreneurship in a Company, in "International Journal of Business and Management Studies"

Pero L. (2015), Industry 4.0: tecnologie, organizzazione e ruolo del sindacato, in Bentivogli M. et al., Sindacato Futuro in Industry 4.0

Pero L., Ponzellini A (2015), Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e PD, in Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (Eds.), La partecipazione incisiva, Il Mulino

Pérez-Zapata O. (2015), Trabajo sin límites, salud insostenible: La intensificación del trabajo del conocimiento, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid

Prieto A (2009), El reforzamiento del derecho de participación de los trabajadores en las actividades preventivas de la empresa in "Revisita Universitaria de Ciencias del Trabajo", n. 10, Universidad de Valladolid

- Pot D.F, Totterdill P., Dhondt S. (2017), European Policy on Workplace Innovation, in Oeij P R.A., Rus D. and Pot D.F. (eds), Workplace Innovation: Theory, Research and Practice, Springer Nature, London
- Ponzellini A., Della Rocca G. (2015), Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva, in "Economia & Lavoro", n. 3
- Prieto A. (2009), El reforzamiento del derecho de participación de los trabajadores en las actividades preventivas de la empresa, en Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo, 10/2009, Universidad de Valladolid
- Recchia G. (2018), Lavoratori digitali unitevi, in QRS, n. 2
- Ribarova E. Atanasova I, Mincheva M, and Brankov D. (2018), Direct employee participation in Bulgaria. Country Report DIRECT Project –VS/2016/0305. 2018.
- Ribarova E and Daskalova N. (2014), Going up the high road. Rethinking the role of social dialogue to link the welfare to competitiveness, Bulgarian National Report, 2014, VS/2013/0349
- Roà S., Pallante A. (2017), Le esperienze partecipative dei gruppi di lavoro (IWS) nella letteratura e nella prassi internazionale, in Carcano et al. (eds.), op. cit.
- Rocha F., De La Fuente L. (2018), The Social Dialogue in the face of digitalisation in Spain: An emerging and fragmented landscape DIRESCO Project, Fundación 1° Mayo
- Sai M. (2017), Industria 4.0: innovazione digitale e organizzazione del lavoro, in "Quaderni di Rassegna Sindacale", n. 3
- Sánchez A (2000), La Emergencia de Nuevos Modelos Productivos: La participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento Revista de Dialectología y Tradiciones Populares 555(2)
- Sánchez A. (2004), La Participación de Los Trabajadores en la Calidad Total: Nuevos Dispositivos Disciplinarios de Organización del Trabajo Reis (106.63)
- Sánchez A. (2008), Nuevos Modelos Productivos y Participación de los Trabajadores Gaceta Reflexión y Debate (11); 255-85
- Sánchez A. (2012), La Participación de Los Trabajadores en la Empresa: Criticas y Riegos Anuario sociolaboral 2012, Fundación 1° Mayo, Madrid,
- Schonberger R.J. (1996), World class manufacturing. The next decade, New York, Free Press
- Skorupińska, K. (2013), Direct Employee Participation in the Management of Polish Companies, in "Journal of Positive Management", vol. 4, no. 1. 323
- Soskice, D. (1991), The institutional infrastructure for international competitiveness: a comparative analysis of the UK and Germany in Atkinson A B and Bruneta R. (eds), The New Europe, Macmillan (London)
- Taberna F., Román (2009), La participación laboral, materia prima para la innovación, in Observatorio Navarro de Empleo Gabinete de Estudios de CCOO de Navarra
- Technology Ireland (IBEC) (2021), Future Needs, Future Thinking, Dublin
- Todoli A (2019), En cumplimiento de la primera ley de la robótica: Análisis de los riesgos laborales asociados a un algoritmo/inteligencia artificial dirigiendo el trabajo, in "Labour & Law Issues", Vol 5.
- Treu T. (2017), Rimedi, tutele e fattispecie: riflessioni sui lavori della Gig economy, in "Lavoro e Diritto"
- Utzet M., Moncada S., Llorens C., Molinero E., Moreno N., Navarro A. (2014), The Changing patterns of psychosocial exposures at work in the South of Europe: Spain as a labour market laboratory, Am Journal Ind Med 2014, vol. 54
- Valdés Dal-Ré F. (1996), La participación de los trabajadores en la ley de prevención



de riesgos laborales, in “Derecho y Salud”, Vol 4

Valenduc G., Vandermin P. (2016), Digitalisation, between disruption and evolution, in in “Transfer”, vol 22, n. 2

Vandale K. (2018), Will trade unions survive in the platform economy?, WP 05, ETUI, Brussels

Whitley R. (1999), Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems, Oxford: Oxford University Press

Witt, Amaeshi, Mahroum, Bohle, Saez (2018), Mapping the business systems of 61 major economies: a taxonomy and implications for varieties of capitalism and business systems research, in “Socio-Economic Review”, no. 16(1), , 5-38; <https://doi.org/10.1093/ser/mwx012>.

World Economic Forum (2016), The future of jobs—Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution

Zybała, A. (2019), Zarządzanie i partycypacja pracownicza w Polsce. Od modelu folwarcznego do podmiotowości, (Management and direct employee participation in Poland: from manorial system to subjectivity) Oficyna Wydawcza SGH, Warszawa: 18-21.

## Websites

[www.2.direct-project.org](http://www.2.direct-project.org)

[www.direct-project.org](http://www.direct-project.org)

<https://knsb-bg.org/>

<http://krib.bg/en/>

[sek@sek.org.cy](mailto:sek@sek.org.cy)

<https://1mayo.ccoo.es/>

<https://www.fondazionedivittorio.it>

<https://www.ideas.org>

<https://ssl-uczelnia.sgh.waw.pl>

<https://ec.europa.eu/>

<https://www.eurofound.europa.eu/>

<https://www.etuc.org/>

<https://www.etui.org/>

<http://www.worker-participation.eu/>

<https://www.buinesseurop.eu/>

<https://www.ilo.org/>

# direct ect

I contributi contenuti in questa pubblicazione sono stati redatti nell'ambito del progetto europeo DIRECT II (VS/2020/0101), grazie ai finanziamenti ricevuti dall'Unione Europea (DG Occupazione e Affari Sociali).

Le opinioni espresse in questo rapporto riflettono solo le opinioni degli autori. La Commissione Europea non è responsabile dell'uso che può essere fatto delle informazioni qui contenute.