



Fondazione Giuseppe Di Vittorio

WORK ING PAPER FDV

La partecipazione diretta al tempo
della trasformazione digitale del lavoro.
Il caso italiano

(Progetto europeo DIRECT II)

*Direct participation in time of the digital transformation of the work.
The Italian case*

(DIRECT II European Project)

Salvo Leonardi
Fondazione Giuseppe Di Vittorio

n.1 / 2022

ISSN 2724 1882

Working Paper FDV n. 1/2022

Direttore scientifico della collana

Paolo Terranova p.terranova@fdv.cgil.it

Responsabile dell'area Ricerca

Daniele Di Nunzio d.dinunzio@fdv.cgil.it

Coordinamento redazionale

Fabiana Lippa f.lippa@fdv.cgil.it

Progetto grafico e editing

Antonello Claps a.claps@fdv.cgil.it

La collana di pubblicazioni on line Working Paper della Fondazione Di Vittorio (WP-FDV) comprende lavori originali e inediti, espressione delle attività di studio e ricerca svolte dall'Istituto. I contributi sono da considerarsi come pre-print di lavori di ricerca, la cui diffusione risponde all'obiettivo di documentare e divulgare tempestivamente i risultati di studi e ricerche e favorire il dibattito scientifico sui temi di interesse della Fondazione. Le proposte di lavori scientifici per la pubblicazione nella collana Working Paper possono essere presentate da ricercatori e studiosi della Fondazione Di Vittorio e dai collaboratori ai progetti dell'istituto. Ogni proposta è sottoposta a un processo di referaggio, da parte di revisori selezionati dal comitato di redazione. Il WP deve essere proposto prima di una sua eventuale pubblicazione su una rivista scientifica. Non si accettano testi già pubblicati o in corso di pubblicazione. Il regolamento completo, con le istruzioni per la presentazione delle proposte, è disponibile sul sito web della Fondazione. La collana è identificata da un International Standard Serial Number (Issn) che ne consente l'identificazione e il riconoscimento come pubblicazione elettronica in serie. Ogni singolo volume della collana è numerato, in ordine progressivo. Tutti i Working Paper sono pubblicati sul sito della Fondazione Di Vittorio e accessibili gratuitamente e senza restrizioni. Il diritto d'autore rimane in capo agli autori. Le opere sono pubblicate con Licenza Creative Commons (CC-BY-NC-SA) e possono pertanto essere distribuite, modificate, create opere derivate dall'originale, ma non a scopi commerciali, a condizione che venga: riconosciuta una menzione di paternità adeguata, fornito un link alla licenza e indicato se sono state effettuate delle modifiche; e che alla nuova opera venga attribuita la stessa licenza dell'originale. Il testo contenuto all'interno

2

EXPANDING AND IMPROVING WORKPLACE DEMOCRACY AS A PREREQUISITE FOR HUMANISING LABOUR AND THE WORK ENVIRONMENT – DIRECT II

Partners in the project:



Associated organizations:



dell'opera, e l'opera stessa, possono essere citati, a condizione che venga indicato l'autore, l'opera, la collana e il sito internet della Fondazione Di Vittorio, in cui la collana è pubblicata <https://www.fondazionedivittorio.it>

N. 1/2022

ISSN 2724-1882

© 2022 FDV

ROMA, gennaio 2022



La Fondazione Giuseppe Di Vittorio è l'istituto per la ricerca storica, sociale ed economica e per l'educazione e la formazione sindacale fondato dalla Cgil.

Per commenti e/o richieste di informazioni rivolgersi a:

Fondazione Giuseppe Di Vittorio
Via G. Donizetti, 7/b – 00198 Roma
Tel. +39 06 857971
wp@fdv.cgil.it
www.fondazionedivittorio.it

Sommario

Abstract in italiano	5
<i>Abstract in English</i>	7
Sezione I <i>Teoria e pratiche della partecipazione diretta in Italia: quali nessi con la digitalizzazione?</i>	9
1. La partecipazione diretta dei lavoratori nell'impresa: un inquadramento teorico preliminare	9
2. Partecipazione diretta e rappresentanza nel sistema italiano delle relazioni industriali.....	12
2.1 <i>La partecipazione diretta nei principali ambiti relativi alle condizioni di lavoro</i>	16
2.2 <i>Partecipazione diretta e qualità del lavoro: alcune evidenze dagli studi empirici</i>	21
3. Lavoro e digitalizzazione: questioni preliminari	23
3.1 <i>Alcuni dati generali relativi all'Italia</i>	23
3.2. <i>Quali ripercussioni per il lavoro: il dibattito italiano</i>	26
4. Cambiamento tecnologico e relazioni industriali: le scelte organizzative dei sindacati italiani	
33	
Sezione II <i>Gli studi di caso</i>	36
Il caso Electrolux	36
1. L'azienda.....	36
2. Le relazioni industriali	38
3. Il modello partecipativo Electrolux.....	39
4. Caratteristiche della partecipazione diretta in azienda.....	42
5. La partecipazione diretta: cosa ne pensano lavoratori e sindacato	45
6. Introduzione di nuove tecnologie e loro impatto sui rapporti di lavoro...	47
7. L'impatto del Covid-19 sulle relazioni industriali e di lavoro.....	50
8. Conclusioni	52
Il caso Autostrade per l'Italia - Aspi	56
1. L'azienda.....	56
2. La struttura delle relazioni industriali.....	58

Working Paper FDV n. 1/2022

3. Caratteristiche della partecipazione diretta in azienda.....	60
4. Il team work	62
5. Introduzione di nuove tecnologie e loro impatto sui rapporti di lavoro ...	64
6. Ruolo dei delegati nell'anticipazione e nella gestione del cambiamento socio-tecnico.....	67
7. Impatto del Covid-19 sulle relazioni di lavoro e sulla partecipazione	69
8. Valutazione complessiva dell'impatto della partecipazione diretta sulla qualità delle condizioni di lavoro.....	71
<i>Sezione III</i>	74
Considerazioni conclusive	74
Riferimenti bibliografici	79

Partners in the project:



Associated organizations:



La partecipazione diretta al tempo della trasformazione digitale del lavoro. Il caso italiano*

Abstract in italiano

Lo studio che presentiamo in questo working paper è il prodotto di una ricerca che è stata realizzata fra il 2020 e il 2021 nell'ambito di un progetto europeo (intitolato DIRECT II)[†], dedicato al tema della partecipazione diretta dei lavoratori, in relazione ai mutamenti socio-tecnici indotti dalla rivoluzione tecnologica in corso. Esso si dispiega secondo un ordine tematico ed espositivo condiviso coi partner degli altri cinque paesi coinvolti. Dopo un breve inquadramento teorico di cosa si intende per *partecipazione diretta*, si passa a correlare questa forma di organizzazione del lavoro con le altre, proprie e più tipiche del nostro sistema di relazioni industriali, sul terreno della rappresentanza e del coinvolgimento. Vi è poi un capitolo dedicato ai temi dell'automazione e della digitalizzazione del lavoro, con alcune informazioni di base e, soprattutto, esaminando le maggiori ripercussioni sul lavoro, nel nostro dibattito accademico e sindacale. La seconda parte è dedicata a due studi di caso, nei quali il nesso fra modello di business, nuove sfide tecnologiche e sistema partecipativo appare piuttosto significativo. Si tratta di Electrolux e di Autostrade per l'Italia, dove sono state realizzate alcune interviste con rappresentanti dei lavoratori, del sindacato e del top management. Infine, nella terza ed ultima sezione, si è tentato di trarre alcune considerazioni conclusive, intorno all'interrogativo se il mutamento socio-tecnico in atto stia producendo realmente una maggiore umanizzazione del lavoro, e se il sindacato può essere ancora in grado di esercitare un ruolo da protagonista nel governo di questa complessa transizione. Nel complesso, ne emerge un quadro chiaroscurale, contrassegnato da forti dualismi e ambivalenze, in cui opportunità e insidie si intersecano sin dentro lo stesso ambiente di lavoro. E nel quale il sindacato, sfidato nel suo ruolo di rappresentanza collettiva e intermediazione, deve trovare la capacità e le forze affinché il potenziale cognitivo e

* Di Salvo Leonardi, responsabile area Relazioni industriali, Fondazione Di Vittorio (s.leonardi@fdv.cgil.it).

[†] Questo progetto ha ricevuto il supporto finanziario della Commissione Europea, nel quadro della linea di bilancio dedicata allo sviluppo delle competenze europee sui temi delle relazioni industriali e del dialogo sociale (VP/2019/007/0041). Promosso e coordinato dall'istituto di ricerca bulgaro CITUB, il progetto ha visto il coinvolgimento di centri di ricerca accademica e sindacale di Cipro, Irlanda, Polonia e Spagna. Il partner italiano è stato la Fondazione Di Vittorio.

Working Paper FDV n. 1/2022

liberatorio di alcune innovazioni tecnologiche non venga svilito e distorto in forme più pervasive e dissimulate di sfruttamento, come purtroppo in non pochi casi sta accadendo.

Parole chiave:

Classificazione Jel: relazioni industriali, partecipazione dei lavoratori, digitalizzazione, sindacato

Partners in the project:



Associated organizations:



Direct participation in time of the digital transformation of work. The Italian case

Abstract in English

The study that we present in this working paper is the product of a research that was carried out between 2020 and 2021 as part of a European project (entitled DIRECT II)[‡], dedicated to the theme of direct participation of workers, in relation to changes socio-technical induced by the ongoing technological revolution. It unfolds according to a thematic and expository order shared with the partners of the other five countries involved. After a brief theoretical overview of what is meant by *direct participation*, we move on to correlate this form of work organization with the others, specific and more typical of our industrial relations system, in the field of representation and involvement. There is also a chapter dedicated to the topics of automation and digitalization of work, with some basic information and, above all, examining the major repercussions on work, in our academic and trade union debate. The second part is dedicated to two case studies, in which the link between the business model, new technological challenges and the participatory system appears rather significant. These are Electrolux and Autostrade per l'Italia, where some interviews were held with representatives of workers, trade unions and top management. Finally, in the third and last section, we try to draw some conclusive considerations, around the question of whether the socio-technical change underway is really producing a greater humanization of work, and whether the trade unions may still be able to exercise a leading role in the governance of this complex transition. Overall, a chiaroscuro picture emerges, marked by strong dualisms and ambivalences, in which opportunities and pitfalls intersect even within the same work environment. And in which the trade union, challenged in its role of collective representation and intermediation, must find the capacity and

[‡] This project received financial support from the European Commission, within the framework of the budget headline dedicated to the development of European competences on the issues of industrial relations and social dialogue (VP / 2019/007/0041). Promoted and coordinated by the Bulgarian research institute CITUB, the project saw the involvement of academic and trade union research centers in Cyprus, Ireland, Poland and Spain. The Italian partner was the Di Vittorio Foundation.

Working Paper FDV n. 1/2022

strength so that the cognitive and liberating potential of some technological innovations is not translated into more pervasive and disguised forms of exploitation.

Keywords:

JEL Classification: Industrial relations; workers' participation;

Trade unions

Partners in the project:



Associated organizations:



Sezione I

Teoria e

pratiche della partecipazione diretta in Italia: quali nessi con la digitalizzazione?

1. La partecipazione diretta dei lavoratori nell'impresa: un inquadramento teorico preliminare

La partecipazione dei lavoratori nell'impresa costituisce uno degli elementi più qualificanti di un sistema maturo di relazioni industriali. Negli ultimi anni, in tutti i paesi più industrializzati, abbiamo assistito a un proliferare di forme variamente partecipative. Nelle economie post-fordiste, ciò è considerato un fattore chiave di innovazione e competitività. 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 sfumano – la nettezza dualistica dei loro confini. Ad esempio, fra ideazione ed esecuzione; fra vita e lavoro; fra autonomia e subordinazione.

A differenza del passato, i lavoratori non vengono più considerati come un mero vincolo, da irreggimentare in un rigido quadro di comando, come nel taylor-fordismo, bensì una risorsa fondamentale, dotata di elevate e indispensabili capacità *problem solving*. La condizione, però, è di saperle adeguatamente stimolare e attivare, attraverso una serie opportuna di tecniche di Hrm (Human Resource Management). D'ora in poi, queste verranno focalizzate, come mai prima, sulla qualità motivazionale e ambientale delle condizioni di lavoro (ergonomia, salute e sicurezza, benessere, clima sociale) da un lato, e più ampi margini di discrezionalità esecutiva dall'altro. La catena del comando si accorcia sul suo asse verticale, riducendo il numero dei livelli gerarchici, per allargarsi su quello orizzontale, attraverso una maggiore collaborazione nei gruppi o *team* di lavoro.

Alle forme tradizionali di rappresentanza e di partecipazione indiretta, basate sulla delega e sul mandato di tipo sindacale, si affiancano ed espandono nuove forme, questa volta dirette, vale a dire non mediate dal mandato e dalla delega, basate sul confronto più o meno diretto fra i lavoratori e il *management* aziendale (Akkerman et al., 2015; Lippert et al., 2014; Cremers, 2011; Regalia, 2006). In quest'altra accezione, diretta, 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*

Working Paper FDV n. 1/2022

all'esecuzione immediata di mansioni, obiettivi produttivi, modalità di organizzazione del lavoro" (Eurofound, 1994).

Rispetto a quella esercitata nella forma indiretta dei diritti di informazione e consultazione, la partecipazione diretta è considerata dagli esperti italiani un nuovo metodo di "partecipazione dal basso" (Caruso, 2020; Ponzellini, Della Rocca, 2015), per certi versi innovativo e sperimentale di coinvolgimento e democrazia sul lavoro (Carcano et. al., 2017). 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.

Essa si dispiega grazie all'adozione e diffusione di modelli di *lean production*, ispirati dai principi toyotisti del *Kaizen* (Ohno, 2004), ovvero del miglioramento continuo, oggi declinati, soprattutto nel settore manifatturiero, all'insegna delle tecniche del World Class Manufacturing (Wcm) (Pero e Ponzellini, 2017; Roà e Pallante, 2017). Si tratta di sistemi integrati per l'eccellenza dell'intero ciclo logistico-produttivo, con una definizione molto precisa delle tecniche e dei metodi di lavoro, in cui – oltre al *just-in-time*, all'azzeramento dei difetti e dei conflitti – si persegue l'auto-attivazione spontanea dei lavoratori. I corollari socio-organizzativi di questo nuovo paradigma, sul versante della forza lavoro, risiedono nel valore inedito attribuito agli *skills* professionali, all'orientamento ai risultati e alle performances, dettagliatamente misurabili, alla collaborazione e al "fare squadra", alla riduzione di ogni "porosità" che – in definitiva – non determini direttamente una creazione di valore aggiunto.

Nei nuovi scenari della produzione *lean*, ogni lavoratore viene valutato, oltre che dai suoi capi, anche dai suoi colleghi. Nello stesso luogo di lavoro, e in seno al proprio team, nel mondo manifatturiero, e finanche dai consumatori/utenti, dove vigono sistemi di *rating*, nei servizi e nella *Gig economy*. Col risultato di alimentare un circuito di coinvolgimento, mutua responsabilizzazione, ma anche di emulazione individualistica, controllo e sorveglianza diffusa.

Tutto ciò dovrebbe preludere ad assetti non più conflittuali "a somma zero", come nella tradizione novecentesca delle relazioni industriali, bensì a nuovi scenari di collaborazione fra capitale e lavoro, nei quali – in una prospettiva *win-win* – le esigenze aziendali di incremento quantitativo-qualitativo della

produzione si incrociano virtuosamente con l'esigenza dei lavoratori di vedere arricchito e riconosciuto il valore del proprio contributo creativo e professionale (Lopes et al., 2015), lungamente mortificato dalla serialità alienante e disumanizzante dell'organizzazione taylor-fordista del lavoro (Braverman, 1974).

I vantaggi che ne derivano per i sindacati sono invece molto meno evidenti, configurandosi piuttosto il rischio di una loro progressiva marginalizzazione, sotto il profilo della mediazione organizzata della rappresentanza, nonché della sua legittimazione democratica tramite procedure formalizzate di investitura. Un rischio rispetto al quale, i sindacati sono generalmente impegnati nell'affermare e ribadire il ruolo sempre complementare e mai alternativo della partecipazione diretta, rispetto a quella indiretta.

Working Paper FDV n. 1/2022

2. Partecipazione diretta e rappresentanza nel sistema italiano delle relazioni industriali

Il sistema italiano delle relazioni industriali si basa su un basso grado di interventismo dello Stato in quasi tutti gli ambiti del settore privato, e di contro, su un elevato grado di volontarismo, centrato sul primato dell'autonomia collettiva (Bordogna, Pedersini, 2019). Temi come la rappresentanza nei luoghi di lavoro, la rappresentatività per siglare contratti collettivi, e l'estensione della loro efficacia, il salario minimo, la partecipazione dei lavoratori, lo sciopero – sebbene tutti trattati nella Costituzione del 1948 – hanno ricevuto nel corso dei decenni una traduzione molto parziale da parte del legislatore; essenzialmente, nel settore pubblico o – relativamente allo sciopero – in quello dei servizi pubblici essenziali. Di contro, un ruolo sostitutivo fondamentale lo ha ricoperto la prassi della concertazione sociale e della contrattazione collettiva. Accordi tripartiti e/o apicali multi-settoriali hanno definito le regole generali per il funzionamento delle relazioni industriali.

Vediamo come.

La rappresentanza nei luoghi di lavoro

Una legge del 1970, nota da allora 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 nei luoghi di lavoro, fra cui quello di eleggere rappresentanti sindacali nelle unità produttive con oltre 15 addetti (5 in agricoltura).

Una prassi ormai ultra-decennale, in Italia, ha determinato una opzione verso un modello “*single channel*”, ovvero di un consiglio eletto da tutti i lavoratori, senza distinzioni fra iscritti e non iscritti ai sindacati. Un accordo quadro tripartito, siglato nel luglio 1993, ha disciplinato la natura e il funzionamento di questo consiglio aziendale, ora denominato “Rappresentanza Sindacale Unitaria - Rsu”, confermandone una composizione plurale ma unitaria. Possono partecipare alle elezioni liste di lavoratori di qualsiasi orientamento; normalmente articolazioni dei luoghi di lavoro di associazioni sindacali

firmatarie di accordi nazionali nel settore; o altrimenti in grado di raccogliere la firma del 5% dei dipendenti sul posto di lavoro.

La Rsu ha diritti e prerogative sia di negoziare accordi collettivi di livello aziendale, che di esercitare diritti di informazione e consultazione. Inoltre, ha il potere di indire sciopero, senza particolari vincoli procedurali, se non si tratta di servizi pubblici essenziali.

I contratti collettivi sono considerati vincolanti per l'intera forza lavoro se sostenuti dal 50+1% dei membri della Rsu, con possibilità di referendum su richiesta di una minoranza percentualmente qualificata. Per le piccole imprese, o dove il lavoro è particolarmente discontinuo – costruzioni; turismo – sono previste rappresentanze sindacali territoriali multi-aziendali. È prassi comune nelle aziende medio-grandi istituire comitati paritetici, sulla base di accordi collettivi. Tali comitati hanno prerogative tecniche e consultive, e non possono essere considerati un vero e proprio secondo canale di rappresentanza.

La soglia minima dei 15 dipendenti condiziona la diffusione di questi organismi nelle piccole e piccolissime imprese, che in Italia sono la stragrande maggioranza. Cosicché solo una minoranza di aziende e di lavoratori ne è dotata, pregiudicando di conseguenza la possibilità di avere una contrattazione collettiva decentrata e relazioni industriali aziendali più strutturate.

La contrattazione collettiva

In Italia è il vero fulcro di tutto il sistema. Essa si articola su due livelli – nazionale di settore e aziendale o, in alternativa, territoriale – centralmente coordinati da quello superiore. Quest'ultimo ha durata solitamente triennale e stabilisce lo standard di trattamento normativo ed economico su tutto il territorio nazionale.

Il contratto nazionale non ha formalmente una efficacia giuridica erga omnes, ma solo di natura "privatistica", vincolando solo gli affiliati alle organizzazioni che lo hanno stipulato. Tuttavia, in base ad una prassi interpretativa giurisprudenziale, i suoi contenuti principali – ad esempio il salario minimo per ciascun livello di inquadramento – tendono ad essere più o meno spontaneamente estesi anche ai datori di lavoro non associati alle organizzazioni firmatarie. E ciò in quanto costituiscono il termine di riferimento per ogni giudice che – su istanza del lavoratore e del suo sindacato – deve applicare il principio di "sufficienza" e "proporzionalità" della retribuzione, in base alla quantità e qualità del lavoro svolto, come previsto dalla Costituzione (Art. 36). Anche l'Istituto della previdenza sociale (Inps) utilizza i minimi fissati nei contratti nazionali più rappresentativi per definire le quote di contribuzione ai fini pensionistici. Tale sistema ha

Working Paper FDV n. 1/2022

consentito fino ad oggi a surrogare la duplice e peculiare assenza, in Italia, sia di un meccanismo amministrativo di estensione che di un salario minimo legale.

La copertura della contrattazione nazionale è stimata oltre l'80% del lavoro dipendente. Archiviati presso l'organo a ciò per legge deputato (Cnel), vi sono oggi quasi mille contratti nazionali (Novembre 2021), di cui però all'incirca un terzo soltanto è quello siglato dalle associazioni comparativamente più rappresentative (Cgil, Cisl, Uil). I loro CCNL, però, coprono oltre l'80% dei rispettivi settori, sfiorando in alcuni casi (metalmeccanici, chimici, telecomunicazioni) il 100%. Tutti gli altri contratti sono siglati da organizzazioni autonome minori, e in non pochi casi del tutto sconosciute, con una copertura per lo più effimera, che può riguardare anche solo qualche decina di imprese e poche centinaia di lavoratori. La loro funzione è essenzialmente quella di fare concorrenza al ribasso ai contratti maggiori; un fattore di "dumping salariale" interno, giudicato con grande preoccupazione da esperti e parti sociali maggiori. Una indagine che la Fondazione Di Vittorio ha condotto nel terziario di mercato rivela come tali accordi possono a vario modo decurtare sensibilmente le paghe base (retribuzioni di ingresso; deroghe per le aree economicamente svantaggiate; assenza della 14^a), e con esse una serie di tutele, assai più presidiate nei contratti leader (contingentamento contratti flessibili; orari e permessi; 100% nei primi tre giorni di malattia; etc.).

Il livello decentrato della contrattazione collettiva non è obbligatorio, e infatti ricopre – secondo alcune stime – non più del 20% delle aziende sopra i 10 dipendenti e il 35% dei lavoratori; anche meno se si considerano i tantissimi addetti nelle micro-imprese sotto i 10 addetti, dove però può valere la contrattazione territoriale (artigianato, turismo, edilizia, agricoltura). Recepisce ed integra quanto ad esse viene delegato dal contratto nazionale di settore, secondo procedure e margini di discostamento espressamente definiti, secondo un modello di articolazione che possiamo definire di "coordinamento organizzato". Per i lavoratori, negoziano e firmano le Rsu, a volte affiancati dai sindacati settoriali territoriali. Tipico di questo secondo livello contrattuale è trattare soprattutto della parte c.d. "variabile" della retribuzione, legata ad obiettivi di produttività o qualità, ma anche dei nuovi temi, come nel caso del welfare

integrativo, del benessere al lavoro, della conciliazione lavoro-vita. E' a questo livello che si trattano principalmente i temi dell'organizzazione del lavoro, e dunque delle varie forme che può assumere il coinvolgimento dei lavoratori.

La partecipazione dei lavoratori

Malgrado un intero articolo della Costituzione (Art. 46) preveda il diritto dei lavoratori a "collaborare" nell'impresa, nessuna legge ha mai tradotto quell'obiettivo in forme di rappresentanza dei lavoratori nel consiglio di amministrazione (o in quello di sorveglianza, pressoché assente dal nostro modello monistico di governace societaria). Neppure in quelle a partecipazione pubblica. Anche la partecipazione azionaria è sempre rimasta marginale. Il vero pilastro della "via italiana alla partecipazione" è costituito dai diritti di informazione e consultazione, previsti dalla legge in taluni casi specifici, quasi sempre di derivazione comunitaria (licenziamenti collettivi; trasferimenti d'azienda; salute e sicurezza), ma soprattutto dai contratti collettivi; nazionali e decentrati. Nelle c.d. "prime parti contrattuali", le parti negoziali definiscono dettagliatamente l'esercizio di questi diritti, attraverso la previsione di sessioni periodiche di incontro (una o due l'anno), l'elenco delle materie oggetto di confronto, la creazione di osservatori e commissioni paritetiche. Le materie sono generalmente relative alla situazione corrente e previsionale dell'occupazione, agli interventi per la salute e la sicurezza, all'innovazione tecnologica, alle pari opportunità, alla formazione professionale continua, il welfare integrativo.

La partecipazione diretta viene raramente adottata sulla base di accordi collettivi aziendali, laddove prevale l'iniziativa unilaterale del management, che vi ricorre più o meno informalmente nell'ambito delle sue tecniche gestionali. La forma relativamente più diffusa è quella della cassetta dei suggerimenti, delle indagini interne sul clima e il benessere aziendale, ma soprattutto del lavoro in *team*, che sta prendendo particolarmente piede, in concomitanza con l'adozione di quei paradigmi socio-organizzativi evocati in precedenza (Pero e Ponzellini, 2017).

Oggi sia le associazioni datoriali che i sindacati – seppur da punti di vista e obiettivi diversi - sembrano in Italia molto impegnati a riconsiderare il significato e il valore della partecipazione; in pressoché tutte le sue possibili forme. Nei documenti delle maggiori associazioni delle parti sociali si invoca spesso un profondo cambiamento culturale, volto a valorizzare un tratto ritenuto troppo a lungo trascurato dal nostro sistema delle relazioni industriali. Nel Protocollo intersindacale del gennaio 2016, Cgil, Cisl e Uil ne hanno rivendicato insieme un rafforzamento, anche con una legge che inveri il dettato costituzionale dell'articolo 46, in tutte le sue possibili forme:

Working Paper FDV n. 1/2022

organizzativa, economica, strategica, finanche al livello societario. Una parte di tali richieste è stata negoziata e in parte recepita nell'accordo interconfederale siglato nel marzo 2018 con Confindustria, e noto come "Patto della fabbrica". Contrariamente alle aspirazioni originarie dei sindacati, il testo evoca espressamente, e valorizza, la partecipazione organizzativa – ovvero la più simile a ciò che noi qui definiamo partecipazione diretta – tralasciando le altre, se non con un accenno allusivo alla possibilità di condividere alcune decisioni *nella sfera strategica*, senza che ciò possa in alcun modo preludere a forme di codeterminazione societaria, del genere di quelle note e praticate in Germania, ma anche in almeno 18 altri Stati membri dell'UE, fosse pure per le sole imprese a partecipazione pubblica (Leonardi, Gottardi, 2019).

Riguardo alla partecipazione diretta, le imprese e le loro associazioni la considerano un passo indispensabile verso quella autentica "rivoluzione culturale" a cui ambiscono, sul terreno delle relazioni industriali. Nel sindacato i giudizi variano. I più favorevoli, ad esempio i metalmeccanici della Cisl (Fim), considerano queste forme di partecipazione un fattore di modernizzazione delle relazioni industriali, verso un lavoro sempre più *smart* e stimolante (Bentivogli et al., 2015). I più scettici, ad esempio fra i metalmeccanici della Cgil (Fiom), vi colgono il rischio che, oltre ad intensificare maggiormente il lavoro, e dunque la fatica per eseguirlo (Gaddi, 2021), si possa gradualmente sostituire la figura del delegato sindacale con quella del *team leader* (Bubbico, Garibaldo, 2020).

2.1 La partecipazione diretta nei principali ambiti relativi alle condizioni di lavoro

Proviamo ora ad esaminare, in sintesi, il nesso fra assetti partecipativi di vari tipo e grado e alcuni fra i temi principali che compongono la condizione lavorativa e le regole che la presidono.

Salute e sicurezza

In Italia, tutta questa materia è oggetto di una disciplina legale e contrattuale molto intensa e circostanziata[§]. Una legge quadro del 2018 stabilisce in modo estremamente ampio e dettagliato gli obblighi del datore di lavoro, e i diritti dei lavoratori e dei sindacati, in materia di prevenzione di qualunque rischio per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro. Quel testo dispone inoltre la designazione *Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza* (Rls), a livello aziendale, o in alternativa territoriale, che affiancano la Rsu, dove presenti. Ampie e molto importanti sono le prerogative riconosciute alla partecipazione indiretta, ad esempio attraverso il riconoscimento di organismi bilaterali e commissioni paritetiche. Nulla o quasi è invece lasciato alla partecipazione diretta, che può esercitare un ruolo in materia, solo di riflesso ai cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, su cui invece esercita un certo peso.

La retribuzione

In Italia, essa è composta da una parte fissa (circa l'85%), definita nei contratti collettivi nazionali di settore in base al livello di qualificazione individuale, e una parte variabile e integrativa. La componente variabile può essere negoziata collettivamente a livello decentrato – solitamente in aziende medio-grandi sindacalizzate - o elargita dall'azienda, solitamente su base individuale e informale. Il c.d. “premio di risultato” è definito sulla base di indicatori di produttività, redditività, qualità negoziati a livello aziendale, ed è la forma più comune, il fulcro della contrattazione collettiva decentrata. In questi casi, l'accordo tende a riguardare la correlazione fra modifiche

[§] Con lo scoppio della crisi da Covid-19, le parti sociali italiane hanno svolto un ruolo determinante, firmando con il Governo un paio di protocolli tripartiti (marzo 2020; settembre 2021), recepiti in altrettanti decreti legislativi, in cui un elenco di obblighi, doveri e raccomandazioni, hanno mirato a scongiurare il rischio di contagio sul lavoro. Coi sindacati, il Governo ha definito una serie di provvedimenti, come la decretazione dell'elenco di tutti i settori produttivi che avrebbero potuto proseguire, durante i mesi di *lockdown* quasi integrale (marzo-maggio 2020); le norme sul distanziamento sociale; la dotazione dei dispositivi per la sicurezza individuale, l'utilizzo dello *smart-working* tutte le volte in cui ciò è stato possibile. Le parti sociali, a livello di singoli settori e aziende, hanno attuato e ulteriormente chiarito tali misure di prevenzione, attraverso la creazione di *comitati aziendali paritetici*, preposti alla loro preparazione e vigilanza sul loro pieno rispetto, con una *check list* di cosa fare e non fare per lavorare in piena sicurezza per la salute (Fondazione Di Vittorio, 2020). A partire da ottobre 2021, e fino a data da definirsi, il Governo ha disposto l'obbligo del *Green Pass* per accedere nei luoghi di lavoro, certificando in questo modo l'avvenuta vaccinazione o, alternativamente, una negatività al tampone, da effettuare a spese proprie, con durata di 48 ore. Il lavoratore che si presentasse privo di almeno una di queste attestazioni, sarà interdetto dall'accesso al luogo di lavoro e, dal quinto giorno in poi, giudicato assente ingiustificato, con sospensione dalla retribuzione fino al momento in cui potrà dimostrare il possesso dei requisiti richiesti. Le parti sociali hanno giudicato criticamente questa misura, avendo piuttosto preferito un obbligo legale di vaccinazione, come – per primi in Europa – è accaduto a partire dal febbraio 2022, per tutta la popolazione degli over-50.

Working Paper FDV n. 1/2022

concordate nell'organizzazione del lavoro e obiettivi in termini di performance aziendale.

Le aziende tendono oggi a sviluppare forme di retribuzione variabile sempre più individualizzate, e fuori dal negoziato collettivo, sulla base dei propri criteri di valutazione, in termini di *competenza*, *contributo* e *merito* (Gabrielli, 2017). In questi casi, la retribuzione assume un legame piuttosto evidente con le forme di coinvolgimento diretto. Grazie anche ad una normativa fiscale che la incentiva, i lavoratori possono optare per forme di remunerazione integrativa non monetaria, sotto forma di benefit e di welfare aziendale. I sindacati mirano a collegare questi miglioramenti con una maggiore influenza sull'organizzazione del lavoro.

Competenze e formazione professionale

La contrattazione collettiva, a tutti i livelli, riconosce la centralità strategica della formazione continua quale condizione indispensabile per l'aggiornamento e la riqualificazione delle competenze del personale. Essa si iscrive nell'alveo dell'"anticipazione del cambiamento" che costituisce un obiettivo fondamentale nella strategia sindacale di gestione consensuale del cambiamento.

La formazione professionale è una materia che riceve un riconoscimento anche dalla legislazione nazionale, che dispone l'erogazione obbligatoria di una quota dello 0,30% della retribuzione, da destinare a dei fondi bilaterali – gestiti direttamente dalle parti sociali – che ne deliberano l'impiego, sulla base dei piani formativi sottoscritti da aziende e rappresentanze sindacali a livello aziendale e di unità produttive.

Per le parti sociali, la formazione lungo tutto l'arco della vita costituisce uno strumento decisivo per fronteggiare le enormi trasformazioni – di processo e di prodotto – che stanno investendo tutto il mondo del lavoro; manifatturiero e dei servizi. Il contratto nazionale dei metalmeccanici, dal 2016, ha introdotto il principio che quello alla formazione continua è un "diritto soggettivo" di tutti i lavoratori, e ora anche altri settori si stanno orientando nella stessa direzione.

La sfida più grande è ovviamente rappresentata dalla nuova rivoluzione tecnologica, attraverso la diffusione crescente della robotica, della digitalizzazione, dell'uso degli algoritmi, del lavoro da remoto. In vari settori,

e soprattutto nei grandi gruppi manifatturieri, del settore finanziario e delle Tlc, hanno stipulato piani e protocolli ad hoc per favorire l'alfabetizzazione e la diffusione delle competenze digitali.

Dove la partecipazione diretta torna qui a giocare un ruolo significativo è nella formazione specifica rivolta ai quadri e al management dalle stesse imprese, che ne enfatizzano il valore strategico sotto il profilo di una nuova cultura delle relazioni industriali e dello Hrm. Alcuni grandi gruppi hanno costituito proprie scuole o accademie, nelle quali – spesso con l'assistenza di consulenti giapponesi – si trasmettano i valori della centralità del capitale umano e si insegnano i principi del Toyota Production System (Tps) – Kanban, Gemba, Muda, ecc. – di cui il coinvolgimento e l'auto-attivazione responsabile e performante del personale costituisce un autentico pilastro (Sai, 2017).

Organizzazione del lavoro

La contrattazione collettiva e la partecipazione tradizionale indiretta giocano insieme un ruolo primario nel campo dell'organizzazione del lavoro. Ad esempio, attraverso l'esercizio – anche qui – dei diritti di informazione e consultazione, nelle sessioni periodiche di confronto o all'interno di comitati paritetici ad hoc.

Tra tutti i possibili ambiti, questo è senza dubbio quello in cui si aprono gli spazi maggiori per il coinvolgimento e la partecipazione diretta. Esistono svariate evidenze empiriche – più attraverso casi studio qualitativi che non dal monitoraggio quantitativo della contrattazione aziendale – a certificare questa tendenza generale, non solo in Italia, per le trasformazioni generali che evocavamo in principio.

Le leggi di bilancio 2016 e 2017 hanno introdotto una detassazione del 10% per quella parte della retribuzione relativa ad un obiettivo di incremento della produttività, anche attraverso accordi collettivi per la creazione di forme di partecipazione in azienda. Si tratta di *Schemi Organizzativi Partecipativi per l'Innovazione* (Sop), relativi a gruppi di progetto, formazione mirata, campagne di comunicazione per l'innovazione; o *Programmi di Gestione Partecipata* (Pgp), da intendersi come lavoro di squadra pianificato, *smart-working*, lavoro agile, comunità di pratiche e social network aziendali. Dal 2017 ad oggi migliaia di accordi aziendali sono stati siglati, grazie a questi incentivi.

La digitalizzazione

La dotazione di portatili, tablet e smartphone, di cobot, scanner ottici ed altre apparecchiature ad alto contenuto tecnologico, è divenuta un modo

Working Paper FDV n. 1/2022

abituale con cui le aziende modificano l'organizzazione del lavoro. Il recente e clamoroso ricorso allo *smart working* ha accelerato questa tendenza, che si estesa – con modalità variabili – a quasi tutto il lavoro impiegatizio, specie in settori come quello delle amministrazioni pubbliche, banche e assicurazioni, telefonia, istituti di ricerca. Ambiti nei quali, l'uso inedito degli strumenti digitali da remoto si è combinato con una radicale trasformazione degli orari di lavoro, con relativo tema – per la contrattazione collettiva – del diritto all'uso riservato dei dati personali, alla disconnessione, alla sicurezza degli strumenti messi a disposizione. Il nesso di tutto ciò con la partecipazione diretta risiede nel renderla maggiormente possibile che in passato, instaurando una connessione diretta fra il comando incorporato nella tecnologia robotica o algoritmica, la gerarchia aziendale e il lavoratore.

Sostenibilità e benessere sul lavoro

In Italia sono concetti che si stanno sviluppando molto, attorno alle politiche del c.d. *welfare aziendale*, che delle ultime stagioni di contrattazione collettiva rappresenta una delle novità più importanti. La letteratura specializzata (Carcano et al., 2017; Treu, 2018) e i media fanno ormai riferimento a una vasta gamma di aziende in cui sono stati adottati schemi di welfare aziendale, con l'offerta di pacchetti di beni e servizi molto interessanti per i lavoratori. Il welfare aziendale identifica un insieme variegato di iniziative, servizi e beni - prevalentemente di natura non monetaria ma tangibile - che si aggiunge alla parte variabile della remunerazione. Tali prestazioni assistenziali mirano a rispondere alle diverse esigenze - sia organizzative che sociali - dei lavoratori, aumentandone il livello di soddisfazione e motivazione.

La normativa fiscale favorisce gli accordi che regolano la trasformazione dei guadagni di produttività dell'impresa in beni e servizi non monetari. In genere si tratta di prestazioni e ricerche finalizzate ad un maggior benessere del lavoratore, nel ramo dei servizi integrativi alla persona, salute, cultura e sport, conciliazione vita-lavoro.

Oltre al risparmio per le aziende, questi strumenti portano ad una "welfarizzazione" della produttività e ad una personalizzazione della remunerazione (Guglielmi, 2017). Poiché il lavoratore aderisce a titolo

personale e volontario, il ruolo della contrattazione e della partecipazione rappresentativa si riduce notevolmente a favore di una più diretta e non mediata.

2.2 Partecipazione diretta e qualità del lavoro: alcune evidenze dagli studi empirici

La partecipazione diretta, come tale, raramente appare nei testi dei contratti collettivi; compresi quelli di livello aziendale. Proprio per il suo intrinseco tratto di informalità, è piuttosto improbabile che riceva una trattazione autonoma dei testi degli accordi. Strumenti come “la cassetta delle idee”, gli audit, il lavoro in team, rientrano solitamente nelle scelte organizzative del management, rispetto alle quali è invece probabile che vi sia un confronto con le rappresentanze dei lavoratori laddove, nelle aziende o uffici, esistono commissioni paritetiche sull’organizzazione del lavoro.

Rapporti quantitativi e analisi qualitative convergono nel sottolineare come i diritti di informazione e consultazione rappresentino ancora la forma più diffusa di coinvolgimento riconosciuta anche negli accordi decentrati. Sul versante delle indagini svolte dalle associazioni di imprenditori, quello effettuato da Federmeccanica (2018) rivela come il management informi con frequenza e trasparenza sulle proprie scelte (69% per i dirigenti, 65% per i lavoratori) e tiene debitamente conto delle proposte dei lavoratori (61%). Sul versante delle indagini sindacali, i rapporti della FDV-Cgil, redatti su un campione di circa 1700 testi firmati negli ultimi tre anni, attestano come il 43% degli accordi contiene previsioni in materia coinvolgimento e partecipazione. Secondo i rapporti Ocsel-Cisl, le materie oggetto di questi diritti riguardano principalmente l'andamento economico dell'impresa, seguite a distanza da investimenti, occupazione e formazione. Il coinvolgimento diretto è presente solo nell'1% dei testi, 1,2% nel caso dell'introduzione di nuove tecnologie, 1,1 % di sistemi di qualità, 0,3% per il lavoro di squadra. Dati interessanti giungono anche da indagini europee, come quella che effettua la Fondazione di Dublino sulle condizioni di lavoro. Dai dati emersi nel 2015, l'Italia si colloca piuttosto in basso alla classifica, per la qualità del coinvolgimento (Eurofound, 2015).

Le cose sembrano più incoraggianti se si esaminano alcuni casi di studio (Carrieri e Treu, 2015; Pero, Ponzellini, 2017; Fondazione Unipolis, 2017; Anpal, 2017; Carcano, Ferrari, Volpe, 2017; Gramolati, Sateriale, 2019; Canal, Gualtieri, 2020). Si tratta solitamente di classiche *best practices*, in aziende medio-grandi e relativamente famose, particolarmente votate ai mercati globali e all'innovazione di processo e di prodotto. Una serie piuttosto

Working Paper FDV n. 1/2022

variegata, con un mix di strumenti, sia indiretti, comprendenti anche alcuni piccoli casi di partecipazione alla governance, nel settore bancario, sia diretti, dove la forma sicuramente più significativa è rappresentata dal *team work* (Pero, 2015; Anpal, 2017).

Infine, da segnalare l'importante indagine sulla qualità del lavoro, condotta dall'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (Inapp, 2015), ispirata da quelle della Fondazione di Dublino, coi suoi riferimenti alle dimensioni della partecipazione, dell'autonomia e del controllo. Da essa risulta che il 26,8% del campione di unità locali d'impresa sperimenta Pratiche di Partecipazione Organizzativa (Ppo); il 94,9% prevede meeting regolari fra il management e i lavoratori, il 78,4% contempla la condivisione di talune decisioni, e il 69,9% interventi in materia di formazione. Ad esserne maggiormente coinvolte sono le unità con oltre 250 addetti (42%). La correlazione con le performances – produttività e qualità – è molto rilevante. Come pure con riguardo all'introduzione di nuovi processi e nuove tecnologie. La conclusione dell'indagine è che l'adozione di pratiche organizzative partecipative produce benefici – sia per i lavoratori (una maggiore qualità del lavoro) che per i datori di lavoro (migliori performances), specie nell'intreccio coi processi di innovazione tecnologica (Canal, Gualtieri, 2020)

3.Lavoro e digitalizzazione: questioni preliminari

È innanzitutto utile chiarire una differenza fra il target di Industria (o Lavoro) 4.0, e quello costituito dai *platform workers* della *Gig economy*. Sebbene entrambi stiano affrontando le nuove sfide della digitalizzazione, dell'intelligenza artificiale nel processo lavorativo, tutte le altre sfide – in termini di rapporti di lavoro, condizioni di lavoro e relazioni industriali – differiscono parecchio gli uni dagli altri. Per i lavoratori assunti con contratti standard nei settori manifatturieri, la sfida più grande deriva dall'automazione e dalla crescente e massiccia adozione di nuove tecnologie digitali nella routine e nell'organizzazione del lavoro. Qui la rappresentanza dei lavoratori, comprese le organizzazioni sindacali, è chiamata a partecipare all'anticipazione dei cambiamenti e all'innovazione del lavoro, attraverso gli strumenti e i canali tradizionali della partecipazione sia rappresentativa che diretta. Molto diverso il quadro per quanto riguarda i rapporti di lavoro nella *Gig economy*. Qui i problemi sono ancora più radicali, e riguardano lo status giuridico del rapporto di lavoro, l'accesso alle tutele del welfare state, il taylorismo digitale e la tirannia degli algoritmi. Inoltre, c'è un grande problema di rappresentanza, essendo molto difficile coalizzare questi lavoratori, dispersi e molto fragili sul mercato del lavoro. (Lassandari, 2017; Forlivesi, 2018; Faioli, 2018; Vandaele, 2018).

3.1 Alcuni dati generali relativi all'Italia

Oggi esiste una vasta, e in costante espansione, letteratura internazionale su Industria 4.0, economia delle piattaforme e lavoro digitale (Valenduc e Vandermin, 2016; Huws et al, 2017; Ilo-Eurofound, 2017; Eurofound, 2018; Aloisi, Di Stefano, 2020). Riguardo all'Italia, occorre partire da qualche dato sulla sua diffusione nell'economia e nella società. Rispetto ai dati dell'innovazione digitale e socio-tecnica, l'Italia si conferma un Paese con forti dualismi. Ad alcune eccellenze oggi in grado di competere con le migliori esperienze internazionali, c'è un'ampia realtà ancora basata su modelli organizzativi tradizionali. L'indice europeo Desi (2021), mostra per l'Italia una situazione di arretratezza ma anche di relativo miglioramento, collocandola al 20° posto su 27, rispetto al 25° dell'edizione precedente (Fig. 1). A pesare negativamente è la voce del capitale umano, che vede il Paese al 25° posto. Solo il 42% delle persone fra i 16 e i 74 anni ha competenze digitali almeno di base e soltanto il 3,6% degli occupati è specializzato in Ict. Sul fronte della connettività, l'Italia è al 23° posto in Europa, con il punteggio complessivo di 42,4 (50,2 media Ue). In Italia solo il 76% della popolazione adulta ha usato internet negli ultimi tre mesi, contro l'87% in Europa. Bene

Working Paper FDV n. 1/2022

invece l'integrazione delle tecnologie digitali, che vede l'Italia al 10° posto. Non altrettanto positiva, invece, la performance delle imprese italiane sul ricorso ai big data e all'intelligenza artificiale: i primi vedono un utilizzo del 9% delle imprese rispetto a una media Ue del 14%; la percentuale della seconda si attesta invece al 18% contro media Ue del 25%.

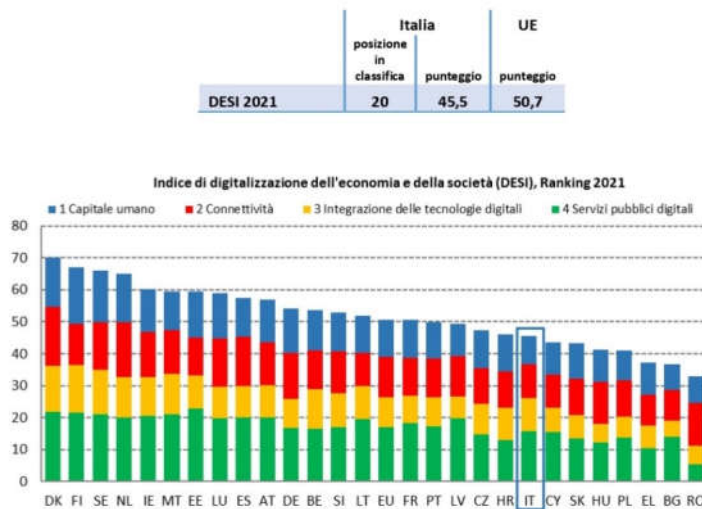
Partners in the project:



Associated organizations:



Fig. 1 – Indice di digitalizzazione dell’economia e della società (Desi), ranking 2021



Fonte: Commissione Europea, 2022**

Miglioramenti significativi, a livello di famiglie e imprese, sono in corso grazie soprattutto alla crescita dei pagamenti digitali e dell’e-commerce; come pure della vendita di notebook, durante il *lockdown* e la didattica a distanza. Secondo il rapporto annuale dell’associazione dei datori di lavoro dell’Ict (Anitec-Assinform, 2021), gli investimenti nel digitale sono troppo divaricati, fra grandi imprese (+1,2% di spesa) e medie e piccole (-24% e -5%). La dimensione media delle imprese in Italia rimane molto bassa, e di conseguenza la propensione ad investire in innovazione tecnologica. Si preferisce usare piuttosto il basso costo del lavoro; con occupazioni caratterizzate da bassi livelli di competenze e specializzazione.

Se si considera la propensione delle imprese alla trasformazione digitale, una elaborazione sindacale sui dati del Rapporto Istat sulla competitività dei settori produttivi (2018) identifica cinque tipologie (Gremolati, Sateriale, 2019):

1. Gli indifferenti, che non fanno investimenti né li ritengono rilevanti (63%)
2. Sensibili vincolate: pensano di investire, ma hanno una dotazione di capitale fisico e umano medio-bassa che le frena (22%)
3. Digitali incompiute: dove la digitalizzazione è ben presente ma non ha ancora influenzato la produttività (2,3%)
4. Sensibili: con livello medio di digitalizzazione e buona dotazione di capitale fisico e umano (9,7%)
5. Digitali compiute: dove è forte la percezione delle tecnologie digitali come strumenti rilevanti, per l’attività e per il futuro (3%).

** <https://www.dati.gov.it/notizie/desi-2021-e-open-data>

Working Paper FDV n. 1/2022

In base a queste analisi, solo un 13-15% delle imprese italiane risulta oggi seriamente incamminato sulla via di una progressiva digitalizzazione. La maggior parte si colloca nelle imprese medio-grandi del centro-nord. Settori altamente innovativi, “4.0”, sono considerati: l'automotive, il farmaceutico e l'edilizia biomedica, la robotica.

C'è poi il problema delle aziende che non riescono a trovare il personale dotato degli *skill* richiesti. Secondo l'ultimo rapporto Unioncamere e Anpal (2021), le imprese non riescono a trovare personale per un totale del 5%, pari a 505.000 posti di lavoro, soprattutto nel settore Ict, e ciò mentre i disoccupati sono 2,4 milioni. Un mismatch fra domanda e offerta di lavoro ha accentuato, soprattutto per i profili più specializzati.

3.2. Quali ripercussioni per il lavoro: il dibattito italiano

Le sfide principali, nel discorso pubblico italiano, sono le seguenti: gli investimenti nell'Industria 4.0, l'impatto sui livelli occupazionali, lo status giuridico dei lavoratori digitali, i diritti e le tutele individuali e collettive, gli effetti delle nuove Ict sulla privacy dei lavoratori, sulla salute e sicurezza sul lavoro.

Proviamo a sintetizzarle punto per punto.

1) Gli investimenti nell'Industria 4.0.

L'Italia è considerata dai commentatori in grave ritardo. Urgono investimenti pubblici in infrastrutture, con un'Agenda Digitale che includa obiettivi di politica industriale e occupazionale per rafforzare le competenze industriali del Paese. Per i sindacati, il Paese ha bisogno di una strategia nazionale per la specializzazione intelligente. Due obiettivi sono ritenuti essenziali per lo sviluppo dell'innovazione e dell'industria 4.0: a) accelerare la realizzazione delle necessarie infrastrutture fisiche su banda larga e ultra-larga; b) il rilancio di un piano di investimenti sulle competenze e sulla formazione dei lavoratori. L'emergenza pandemica ha impresso una straordinaria accelerazione nell'uso delle tecnologie informatiche e digitali. In generale, il tema delle competenze digitali e dell'upgrading tecnologico rappresenta una grande emergenza, ed è considerata una delle sfide principali che ha davanti il Paese. Col decreto di adozione della “*Strategia nazionale per le competenze digitali*”, nel 2020, ci si è mossi in questa direzione. Nel 2021, il

Piano Nazionale per la Ripartenza e Resilienza, finanziato tramite i 209 miliardi del programma Next Generation Eu, dedica alla digitalizzazione uno dei tre assi strategici degli enormi investimenti previsti (gli altri due sono la transizione ecologica e l'inclusione sociale), per un totale di 49,2 mld. Delle 6 missioni che lo compongono, la digitalizzazione, innovazione e competitività, è il primo dell'elenco. Le linee-guida prevedono la digitalizzazione della pubblica amministrazione, il completamento della rete nazionale di fibra ottica e interventi a sostegno delle reti 5G. Quest'ultimo in particolare, di quasi 100 volte più veloce del 4G, è considerato il prossimo gigantesco passo in avanti da compiere.

2) L'impatto della digitalizzazione sull'occupazione.

È il tema più preoccupante e controverso, incentrato sui rischi di una società senza lavoro, con una innovazione dirompente, con relativa disoccupazione tecnologica (Frey & Osborne, 2013; Brynjolfsson & McAfee, 2014; Ford, 2017). Come dappertutto, anche in Italia è difficile quantificare l'occupazione nell'economia digitale, perché le statistiche del lavoro non ne tengono ancora adeguatamente conto. Sul versante più innovativo, ad esempio il *Made in Italy* hi-tech nel settore manifatturiero, si stima che riguardi 1,6 milioni di lavoratori. Secondo la Federazione Internazionale di Robotica, l'Italia è il 7° Paese del mondo per nuove installazioni, e il 4° d'Europa, con 190 robot ogni 10.000 operai; come Usa e Taiwan; più che in Francia e in Cina.

All'estremo opposto, si colloca il lavoro digitale tramite piattaforme; forse il più visibile e dibattuto. Nell'arco di poco più di un anno – grazie soprattutto alla diffusione esponenziale dell'e-commerce durante tutta la pandemia – il suo peso si è più che raddoppiato. Secondo stime recenti (Inps 2021), tra *riders* addetti alle consegne e *crowd-workers*, il numero degli addetti alla c.d. *Gig economy* è aumentato fino a poco meno di 600.000; l'1,6% della popolazione attiva italiana.

L'automazione e la digitalizzazione non costituiscono, di per sé, una garanzia di progresso ed inclusione sociale. Secondo l'ultimo rapporto del Censis (2021), il 60,7% degli italiani pensa che, in assenza di interventi adeguati dello Stato, la digitalizzazione aumenterà disoccupazione e diseguaglianze. In un recente studio sui rischi dell'automazione per l'occupazione in Italia (Bannò, Trento, Filippi, 2021) si stima che il 33% dei lavoratori italiani (circa 7 milioni di addetti) è già oggi ad alto rischio di sostituzione. L'Italia, secondo questa analisi, sarebbe uno dei paesi in cui il pericolo di sostituzione tecnologica è più grande. La causa risiede innanzitutto nei ritardi accumulati nell'introduzione di nuove tecnologie. Fra le professioni meno sostituibili dai

Working Paper FDV n. 1/2022

robot vi sono quelli a più alto livello di istruzione, e al più basso. Mentre a rischiare di più sono quelle intermedie, tipiche oggi della manifattura industriale. I timori che la digitalizzazione, insieme alla riconversione energetica, provocherà grandi traumi occupazionali è grande. Sono già numerosi i casi di aziende entrate in crisi, a causa delle transizioni tecnologiche e green; specialmente nel settore metalmeccanico dell'automotive e in quello estrattivo e dell'energia. La loro riconversione potrebbe comportare un forte impatto dal punto di vista della perdita di posti di lavoro. Solo per l'automotive, si parla di circa 70.000 posti di lavoro a rischio, da ora al 2035.

Ciò nondimeno, le parti sociali italiane condividono l'idea che restare fuori dall'innovazione digitale sarebbe assolutamente negativo. Le principali associazioni datoriali sono molto impegnate nella sensibilizzazione sull'importanza strategica della nuova qualità tecnologica e collaborativa dei rapporti di lavoro e delle risorse umane. Sul sito di Confindustria si legge: *“L'industria del futuro è innovativa, sostenibile e interconnessa. Integra i risultati dei progressi scientifici in prodotti e servizi, rimuove vincoli ambientali, accresce le potenzialità di sviluppo delle tecnologie Ict, migliora l'efficienza e capacità produttiva. Industria 4.0 è una sfida che può rilanciare il sistema produttivo italiano, valorizzandone le caratteristiche”*.

Molto più prudenti i sindacati. È infatti grande la preoccupazione per l'impatto che potrebbe esserci sull'occupazione e sulle condizioni di lavoro. Il combinato disposto fra digitalizzazione e transizione energetica potrebbe avere effetti dirompenti sull'occupazione. Ma, nel complesso, sembra prevalere un certo ottimismo, per il quale "la gestione condivisa dell'innovazione sarà un'opportunità che aumenterà la ricchezza prodotta dalle imprese, il lavoro e le retribuzioni dei lavoratori".

Nel marzo 2017, Cgil, Cisl, Uil hanno redatto un proprio documento dal titolo *“Una via italiana all'Industria 4.0 che guarda ai modelli europei più virtuosi”*. In esso si esprime la convinzione che l'innovazione in atto sia una sfida senza alternative e le nuove frontiere della competizione manifatturiera globale. Una condizione indispensabile per aumentare la qualità e la competitività delle produzioni italiane. L'obiettivo è quello di realizzare piani industriali concertati col Governo, secondo l'esempio che arriva dalla Germania e dalla

Francia, con investimenti che permettano la riconversione industriale e la tenuta occupazionale.

3) Lo status giuridico-occupazionale dei lavoratori digitali della piattaforma

La sua classificazione è una delle questioni primarie, soprattutto quando ci si occupa del crescente segmento del lavoro tramite piattaforme digitali (Perulli, 2017; Donini et al., 2017; Signorini, 2018; Aloisi, Di Stefano, 2019). La realtà di gran parte di questi lavori è spesso vista come un ibrido; una "zona grigia", con vaghi confini tra lavoro autonomo e subordinazione.

In Italia, il Decreto Legislativo n. 81/2017 mira a individuare meglio i contenuti di una genuina autonomia di un lavoro autonomo, tutelando le collaborazioni quando il lavoratore non ha alcun significativo controllo sull'organizzazione del lavoro. La speciale disciplina di settore introdotta dalla legge n. 128/2019 è stata pensata sul presupposto di un sicuro connotato di autonomia, rafforzato dal requisito della occasionalità della prestazione dei ciclo-fattorini. Alcune sentenze dei giudici, a Torino e a Milano, hanno sancito il carattere autonomo ma eterodiretto dei *riders*, estendendo varie e importanti misure di protezione, tipiche del lavoro subordinato. Altri settori della dottrina e della giurisprudenza mettono però in dubbio lo status di autonomia dei lavoratori della piattaforma, mirando a portare questi lavoratori nell'alveo del lavoro subordinato; i suoi diritti, le sue prerogative, individuali e collettive (Voza, 2017; Bavaro, 2018; Lassandari, 2018). Di contro, lo status di lavoratore autonomo, per queste tipologie di rapporti, sarebbe solo un modo surrettizio per eludere le norme e le tutele esistenti in materia di lavoro subordinato, protezione sociale, tassazione delle imprese. Il vecchio concetto di subordinazione, contenuto nel codice civile (art. 2094), è ancora del tutto capace, da questa prospettiva, a rispondere alle sfide dei nuovi modi di lavorare.

Secondo un'altra prospettiva, considerata l'estrema eterogeneità del lavoro oggi eseguito tramite piattaforma, le situazioni dovrebbero preferibilmente essere valutate caso per caso. Quanti svolgono micro-attività, tramite piattaforme e poco qualificate, come l'immissione di dati o la consegna di cibo, non sono la stessa cosa di chi lavora autonomamente e online, per la progettazione grafica, la consulenza professionale o nel campo delle traduzioni. Ciò che è ritenuto necessario e urgente è aumentare e ampliare le protezioni sociali, nella prospettiva di un nuovo approccio di *Flexicurity and Capabilities* (Perulli, 2017; Caruso, Del Punta, Treu, 2020)^{††}. In definitiva,

^{††} Da segnalare la recente iniziativa della Commissione Europea, che il 9 dicembre 2021 ha presentato una proposta di direttiva sul miglioramento delle condizioni di lavoro dei lavoratori delle piattaforme (Com(2021)762 final), fra i cui obiettivi vi è quello di un corretto inquadramento dello status giuridico tanto per le prestazioni lavorative in luoghi fisici reali, offline, tipiche del *gig work* o del *work on-*

Working Paper FDV n. 1/2022

non sarebbe tanto centrale discettare dello status giuridico di questi nuovi lavori, quanto piuttosto garantire loro – in ogni caso – la gran parte delle protezioni, nel rapporto e nel mercato del lavoro, predisposte dall’ordinamento per il lavoro subordinato (Giubboni, 2020).

4) Diritti e tutele individuali e collettivi

Per gli studiosi di questi di temi, la libertà di associazione e il diritto di sciopero dovrebbero essere considerati alla stregua di diritti umani fondamentali, rimuovendo le restrizioni legali alla sindacalizzazione e alla contrattazione collettiva in alcuni casi o paesi imposte ai lavoratori atipici, quando fraintesi alla stregua di lavoro indipendente o addirittura auto-imprenditoriale (Di Stefano, Taes, 2021).

I diritti collettivi del lavoro, stabiliti dalla legge italiana (ad esempio lo Statuto dei lavoratori del 1970), dovrebbero essere aggiornati alle nuove realtà del lavoro tramite piattaforme: contrattazione collettiva, sia a livello settoriale che aziendale (Faioli, 2017; Engblom, 2017).

In Italia, gli addetti al trasporto e alla consegna a domicilio di beni e cibo, i c.d. “riders”, sono diventati l’emblema più appariscente e clamoroso di cosa sia divenuto oggi il lavoro tramite piattaforme digitali. E di conseguenza, il cardine di una molteplicità di analisi, azioni collettive e proposte di policy (Tassinari, Maccarrone, 2017; Donini et al., 2017; Recchia, 2018; Martelloni, 2018; Di Nunzio, 2018). I ciclo-fattorini rivendicano di riconfigurare l’aleatorio sistema di pagamento alla consegna, di fatto a cottimo, con un numero di ore garantito e una paga oraria minima, un’assicurazione per danni e infortuni, sicurezza sul lavoro, abrogazione del sistema di graduatorie, orari a libera scelta. Una nuova legge, entrata in vigore nell’autunno 2020, riconosce finalmente a questi lavoratori un nucleo sostanziale di diritti del

demand (riders), sia per quelle interamente virtuali e online, come *crowd-work* e *cloud-work*). Per la Commissione Europea vi è, per questi lavori, una presunzione legale di subordinazione (art. 4.1), con l’onere di provare il contrario a carico del datore di lavoro. Su questa base, l’obiettivo è di garantire maggiore correttezza, equità, trasparenza e *accountability* nel funzionamento delle procedure algoritmiche che governano le piattaforme digitali, introducendo diritti individuali e collettivi di informazione e consultazione (art. 9), idonei a promuovere una qualche forma di controllo su tali processi automatici, dominati dall’intelligenza artificiale. Si vuole disciplinare il “management algoritmico”, impedendo che il lavoratore resti soggetto a decisioni del tutto automatizzate, senza che vi sia alcuna supervisione umana, rendendolo “meno opaca e più controllabile” (Giubboni, 2021).

lavoro, mentre alcune sentenze dei tribunali stanno riconoscendo a questi lavoratori lo status di dipendenti, a differenza del lavoro autonomo in collaborazione preteso e imposto dalle loro aziende.

5) Privacy dei lavoratori e trasparenza nella gestione dei Big Data e delle tecnologie digitali

Le tecnologie elettroniche, ad esempio quelle “wearable”, consentono oggi la gestione algoritmica per monitorare e tracciare costantemente il lavoratore in tutti i suoi spostamenti, eludendo - spesso in aperta violazione - le norme di legge sul controllo a distanza (Art. 4; l. 300/1970). Un caso clamoroso è stato quello dei lavoratori di Amazon, il colosso mondiale dell'e-commerce e della logistica, internazionalmente noto per la pesantezza dei suoi orari di lavoro, la faticosa ripetitività delle varie mansioni, l'intensità delle saturazioni, le poche pause durante i turni, la pervicace politica anti-sindacale. Fra dispositivi scanner (le “pistole”) e “braccialetti elettronici”, nella gestione degli scaffali dei magazzini e dell'imballaggio, il personale verrebbe costantemente monitorato, ben oltre l'esigenza di agevolarlo nello svolgimento delle sue mansioni. Un dato che ha suscitato la viva protesta dei sindacati, con un certo risalto sui media. Su questo, come pure su altro, i sindacati italiani sono riusciti ad imporre alla multinazionale americana un negoziato collettivo ed un paio di accordi, altrimenti rari negli altri stabilimenti di questo gigante ostile della nuova economia mondiale dei servizi (Cattero, D'Onofrio, 2018).

L'applicazione dell'algoritmo nei processi di selezione e gestione del personale può a sua volta diventare una causa di discriminazione, come quando - tramite forme di intelligenza artificiale - adotta decisioni pregiudizievoli sin dall'inserimento, raccolta e selezione dei dati personali sensibili. Con pratiche occulte o subliminali, ad esempio al momento dell'assunzione, come accaduto con alcune piattaforme di annunci professionali, dove ad essere penalizzate erano le donne o le minoranze etniche.

Last but not least, c'è infine il problema dei *rating*; il Tribunale di Bologna, il 31 dicembre 2020, su ricorso di Filcams e Nidil Cgil, ha condannato Deliveroo per aver attribuito dei punteggi sulla base della celerità nelle consegne, includendo la partecipazione a uno sciopero fra i dati raccolti e utilizzati per abbassare il punteggio.

Working Paper FDV n. 1/2022

6) *Salute e sicurezza sul lavoro, condizioni di lavoro speciali. Il lavoro agile*
La Legge n. 81/2018 (art. 2) disciplina il profilo inedito del “lavoro agile”, ancora subordinato ma svolto a distanza, e volto a coniugare la competitività delle imprese con un migliore benessere sul lavoro e conciliazione vita-lavoro. Qui l'obiettivo è quello di garantire l'assoluta volontarietà della scelta del lavoratore, garantendo tutti i diritti della sua condizione abituale, compresi quelli relativi ai diritti sindacali, con la previsione del diritto alla socialità – con rientri periodici sul posto di lavoro – e alla disconnessione al di fuori dell'orario di lavoro. In una prospettiva di genere, lo *smart working* non deve trasformarsi in un massiccio ritorno delle donne lavoratrici a casa, che invece di favorire la conciliazione, può trasformarsi nell'onere di un doppio lavoro. Allo scoppio della pandemia da Covid-19, il numero di lavoratori agili era stimata in mezzo milione, due mesi dopo se ne contavano quasi 8 milioni. Via via che la situazione è andata migliorando, il numero si è progressivamente ridotto, ma vi è una sostanziale condivisione fra le parti sociali sul carattere oramai strutturale e irrevocabile nell'uso di questo strumento, che non ha intaccato la produttività ed elevato il grado di soddisfazione dei lavoratori. Si tratterà però di definirne una più adeguata cornice legale e contrattuale collettiva.

4. Cambiamento tecnologico e relazioni industriali: le scelte organizzative dei sindacati italiani

Il tema della digitalizzazione è entrato prepotentemente anche nell'agenda strategica del sindacato, come dimostra una indagine europea, secondo cui i sindacalisti italiani sarebbero i primi, fra quelli consultati, per l'attenzione che oggi vi ripongono sul piano negoziale e partecipativo, sin quasi a doppiare, a riguardo, i colleghi francesi e tedeschi (Ces, 2018).

I sindacati italiani hanno avviato una serie di interventi a livello nazionale, costituito dipartimenti specializzati, osservatori sulle imprese innovative, creato strumenti online dedicati alla digitalizzazione e all'industria 4.0, manuali per negoziare l'innovazione tecnologica.

Per far fronte alle sfide della digitalizzazione, uno dei percorsi è investire nella formazione di funzionari e delegati, per diffondere consapevolezza, nuove competenze e buone pratiche. La Cgil ha realizzato una piattaforma collaborativa online ("Idea-diffusa"), con l'obiettivo di fornire strumenti per comprendere il cambiamento e negoziare un modello di innovazione ritenuto giusto e sostenibile, con una "cassetta degli attrezzi" sindacale per lavorare con l'intelligenza artificiale (Maiolini, De Luca, 2021). Analogamente la Cisl, dove dal 2017 è stato lanciato un "Laboratorio Industria 4.0". Coinvolge esperti del Politecnico di Milano, molto attivi in questi anni nel monitoraggio e nello studio dei cambiamenti sul lavoro (Campagna, Pero, Ponzellini; 2017). La federazione metallurgica Fim-Cisl, con il motto programmatico "*Smart Union to Drive Change*", ha lanciato un progetto di "carta sindacale digitale" e un processo di "check-off digitale", basato sulla tecnologia blockchain. La federazione del terziario della Uil ha costituito "Net-workers", una piattaforma sindacale online rivolta ai professionisti del web e ai lavoratori dell'Ict.

Il tema delle competenze digitali è considerato da tutti gli esperti, i decisori politici e le parti sociali, il più urgente e necessario, che si intreccia strettamente con quello delle relazioni industriali. Per le principali confederazioni sindacali italiane, l'obiettivo politico e negoziale è innanzitutto quello di acquisire nuovi diritti di informazione e consultazione, da un lato, e di formare nuove competenze contrattuali per i sindacalisti, dall'altro. "*Le tecnologie non sono neutrali*", sottolineano alcuni sindacalisti, soprattutto rispetto all'utilizzo degli algoritmi, la cui programmazione trova sempre degli individui in carne ed ossa, che elaborano e progettano sulla base di inputs che hanno oggi una origine pressoché esclusiva sul versante manageriale. Per la Cgil il motto è "*Negoziamo l'algoritmo!*", o anche "*Contrattare l'innovazione digitale*" (Gramolati, Sateriale, 2019). Per la Cisl la

Working Paper FDV n. 1/2022

partecipazione diretta, basata sul lavoro di squadra e su schemi di suggestione, sarà un fattore chiave di produttività e competitività. Nella *smart-factory* ed eco-sistema 4.0, la partecipazione deve diventare il cardine di una nuova ondata sindacale e il loro ruolo in azienda (Bentivogli, Pirone, 2021; Benaglia, Campagna, Pero, 2021).

I sindacati rivendicano politiche pubbliche a sostegno di una formazione lungo tutto l'arco della vita, per la riqualificazione permanente dei lavoratori. Deve rappresentare "un diritto soggettivo" di ogni singolo dipendente, come stabilito nel contratto nazionale dei metalmeccanici, ovunque lavori, a qualunque età o fase della carriera. Il nuovo CCNL, siglato nel 2021, ha previsto e disposto lo sviluppo un piano per l'alfabetizzazione digitale (*"DigitalMEC Alfabetizzazione digitale dei lavoratori dell'industria metalmeccanica e della installazione di impianti"*^{††}). L'obiettivo è di: a) acquisire le competenze di base che consentono di operare in autonomia coi più diffusi strumenti informativi, sia all'interno che all'esterno del luogo di lavoro; b) alfabetizzare digitalmente i lavoratori, anche ai fini del migliore utilizzo degli strumenti di comunicazione digitale presenti in azienda; c) acquisire competenze intermedie e avanzate al fine di promuovere lo sviluppo di una cultura digitale. Le modalità organizzative prevedono moduli intermedi e avanzati, che possono essere fruiti a distanza tramite webinar. Fra le novità più importanti del nuovo contratto settoriale c'è il cambiamento del sistema dell'inquadramento professionale. In esso diviene centrale il concetto di "ruolo", e non più quella fordista di "mansione", nel quale rilevano sempre più requisiti di professionalità come l'autonomia, la polifunzionalità, il contributo al miglioramento continuo e all'innovazione, anche con riguardo alla partecipazione attiva a gruppi di lavoro.

^{††} Anche la nuova forza lavoro, atipica, freelance e digital worker, sta tentando di creare proprie forme di rappresentanza diretta, esterne ai sindacati tradizionali (Donini et al., 2017; Tassinari e Maccarone, 2017). Queste organizzazioni sono "quasi-sindacali" e si caratterizzano come associazioni basate su una forte omogeneità professionale, sul lavoro volontario degli attivisti e su un'adesione "liquida" (Forliversi, 2018). Spesso in aperto contenzioso con i grandi sindacati confederali, accusati di non aver finora fatto abbastanza per tutelare la loro condizione. Si stanno diffondendo forme di cooperativismo digitale (Scholz, 2016), in cui i lavoratori della piattaforma utilizzano gli stessi strumenti dei proprietari dei server. Hanno lo scopo di sensibilizzare i clienti e stimolare il consumo critico. Mirano ai dati reputazionali delle aziende digitali, denunciando abusi con feedback negativi e campagne sui social. Con gli stessi strumenti con cui lavorano, organizzano twitter-storm o flashmob.

In generale, i sindacati italiani appaiono disposti a riconoscere l'importanza e l'ineluttabilità di un certo grado di informalità nella nuova qualità delle Hrm, col suo corollario in termini di organizzazione del lavoro e partecipazione diretta, ma a condizione che essa possa ricevere una codifica a livello di regole generali, sul terreno prioritario della contrattazione collettiva e della partecipazione indiretta.

Working Paper FDV n. 1/2022

Sezione II studi di caso

Gli

Il caso Electrolux^{§§}

1. L'azienda

Electrolux è una multinazionale svedese specializzata nella produzione di elettrodomestici. Fondata a Stoccolma nel 1910, col nome di Elektromekaniska AB, ha assunto il suo nome attuale dopo la fusione con Lux, nel 1919, suggellata nel nuovo nome e marchio, a partire dal 1957. Da allora, decennio dopo decennio, questo Gruppo svedese è divenuto uno dei primi produttori mondiali del settore, acquisendo all'estero il controllo di marchi storici e di autentiche icone delle industrie nazionali (AEG, White-Westinghouse, Frigidaire, Kelvinator), fra cui – negli anni '90 – l'italiana Zanussi***.

Oggi a livello mondiale possiede 35 stabilimenti per l'assemblaggio e 5 per la produzione di componenti e accessori. Il numero complessivo dei suoi dipendenti, a fine 2020, era di 47.543 unità (dato tratto dal suo sito ufficiale). Ai primi cinque posti figuravano Brasile (6.999), Stati Uniti (6.610), Polonia (5.461), Messico (4.829) e Italia (4.611).

Se si guarda al nostro paese, a metà degli anni '90 il settore degli elettrodomestici dava lavoro a circa 130.000 addetti diretti, facendone un

^{§§} Si ringraziano, per aver collaborato alla realizzazione di questo studio di caso, mediante intervista o partecipazione al workshop DIRECT II, organizzato dalla FDV e dalla FIOM a Milano, il 13/12/2021: Ruben Castagner (Resp. Relazioni Industriali Electrolux Italia), Francesca Re David (Segr. Gen. Fiom-Cgil), Michela Spera (Fiom-Cgil Nazionale), Alberto Larghi (Segreteria Regionale Fiom-Cgil Lombardia), Roberta Turi (Segr. Gen. Fiom-Cgil Milano), Giovanni Ranzini (Segreteria Fiom-Cgil Milano), Rosy Cuomo (Delegata RSU, Solaro), Walter Zoccolan (Delegato RSU, Porcia), Elena Guidi (Delegata Rsu, Forlì). Si ringraziano inoltre il Dr. Antonio Famiglietti (sociologo e curatore di un precedente studio di caso su Electrolux), e ancora, per i loro contributi al workshop milanese: il Prof. Adalberto. Perulli (Univ. Venezia), il Prof. Fabrizio Pirro (Univ. Roma "La Sapienza"), il Dr. Matteo Gaddi (Ricercatore Univ. Alessandria), la Dott.ssa Tiziana Canal (Ricercatrice Inapp).

*** Nel 2020, il Gruppo ha realizzato un fatturato di 115,9 miliardi di corone svedesi, pari a 11,3 miliardi di euro ed a 13,4 miliardi di dollari, ed un utile netto di 5,7 miliardi di corone svedesi, pari a 560 milioni di euro ed a 660 milioni di dollari. Le sue vendite sono in grado di raggiungere 60 milioni di acquirenti in 150 paesi di tutti i continenti.

leader internazionale nel settore, con marchi che ne hanno profondamente segnato la storia industriale, sociale e sindacale: Ignis, Zoppas, Indesit, Candy, Ariston, Merloni. Oggi non arrivano a 35.000. La svedese Electrolux e l'americana Whirlpool hanno assunto il controllo di pressoché tutti i vecchi marchi, con le chiusure, le delocalizzazioni e i tanti tagli occupazionali che hanno funestato tanta parte dell'industria manifatturiera italiana in questi ultimi decenni^{†††}.

Fra il 2009 al 2020 Electrolux Italia ha subito un forte ridimensionamento, e gli addetti totali sono diminuiti del 50% circa. La fase più difficile – culminata nel 2014, con l'annunciata chiusura dello storico stabilimento di Porcia – sembra per il momento arrestata. Quel sito vive oggi una fase di forte rilancio, attestato da nuovi importanti investimenti, mentre il Gruppo ha acquistato in Italia due nuovi stabilimenti.

Malgrado abbia perso il primato europeo a vantaggio della Polonia, la presenza di Electrolux in Italia rimane fra le più significative, sia in termini di mercato che di posti di lavoro. Poco meno di cinque mila dipendenti (4.611), distribuiti fra cinque stabilimenti principali^{†††}. Per ogni dipendente diretto si stima che ve ne sia almeno un altro, nella catena distrettuale della fornitura. I maschi sono mediamente i due terzi degli addetti. Lo stipendio medio è di circa 29 mila euro lordi annui, pressappoco nella media settoriale dell'Ue.

Oggi il Gruppo punta ad una produzione di alta gamma, grazie anche ad un utilizzo senza precedenti dell'automazione e della digitalizzazione. L'obiettivo è crescere nei volumi produttivi e di vendita, sul mercato europeo e mondiale. 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 taylorfordista.

Nel 2021, dopo il lockdown e le restrizioni dovute alla pandemia, il mercato ha risposto con una forte richiesta di prodotti. Una situazione che ha certamente favorito, il 23 aprile 2021, la firma del nuovo contratto integrativo aziendale. L'ultimo risaliva al lontano 2007.

^{†††} Whirlpool ha recentemente disposto la chiusura del suo stabilimento campano, e il licenziamento degli suoi circa 400 dipendenti.

^{†††} Porcia (Pn), dove si producono lavabiancheria e lavasciuga; Susegana (Treviso), per frigoriferi e congelatori; Solaro (Milano), che produce lavastoviglie; Valleloncello (Pn), per le cucine industriali; Forlì, per piani cottura e forni. E ancora Modena, per le macchine per caffè, e Maniago, dove c'è il magazzino ricambi e la sede dei grandi impianti, cucine per ristorazioni.

2. Le relazioni industriali

Electrolux applica il contratto nazionale del settore metalmeccanico afferente a Federmeccanica-Confindustria, l'ultimo dei quali è stato siglato il 5 febbraio 2021. Nelle aziende che occupano complessivamente più di 1500 dipendenti, e con almeno due unità produttive con più di 300 dipendenti, è costituito, su richiesta di una delle parti, il Comitato consultivo di partecipazione, paritetico, col compito di esaminare: struttura e tendenze dei mercati su cui opera l'azienda; strategie industriali e modifiche organizzative; andamento dell'occupazione e tipologie di assunzione. Come da legge, per le imprese con oltre 50 addetti, la partecipazione dei lavoratori rileva innanzitutto nella sua forma indiretta e sindacale dei diritti di informazione e consultazione, nonché degli osservatori congiunti e delle commissioni paritetiche. Fra le materie oggetto di confronto fra le parti, le modifiche sostanziali del sistema produttivo che investano in modo determinante le tecnologie adottate o l'organizzazione complessiva del lavoro.

Dal CCNL precedente, del 2016, i lavoratori di questo settore godono del "diritto soggettivo" a 8 ore l'anno, da destinare alla formazione professionale continua. A partire dal CCNL del 2021, con un contributo particolarmente attivo dei rappresentanti di Electrolux in Federmeccanica, le parti firmatarie hanno avviato il progetto "DigitalMEC", per l'alfabetizzazione digitale dei lavoratori dell'industria metalmeccanica e della installazione di impianti.

La sindacalizzazione negli stabilimenti italiani di Electrolux è mediamente stimabile nel 50% circa. Nelle elezioni delle Rsu, sono soprattutto Fiom-Cgil e Uilm-Uilm a contendersi il primato nei vari stabilimenti. Le culture e le pratiche sindacali variano storicamente fra i diversi siti; in quello di Susegana, ad esempio, è particolarmente forte fra i lavoratori e i delegati un orientamento che potremmo definire di tipo *conflittuale*, laddove un approccio più *partecipativo* è sembrato finora prevalere negli altri.

3. Il modello partecipativo Electrolux

Nel panorama italiano delle relazioni industriali, Electrolux rappresenta un modello fra i più significativi e studiati, e ciò grazie al suo peculiare modello partecipativo, che lo fa ritenere una sorta di best practice nazionale^{§§§}. L'origine di questa reputazione si colloca a metà degli anni '90, sebbene già sin dalle lotte sindacali seguite all'autunno caldo del 1969, si erano introdotte forme relativamente avanzate di contrattazione collettiva nell'organizzazione del lavoro. Negli anni '80, sotto l'influsso dei nuovi paradigmi socio-tecnici, si ebbe la creazione di "Unità Tecnologiche Elementari (UTE)", con l'obiettivo di ridurre il numero di errori e di scarti, come pure l'assenteismo e soprattutto il conflitto industriale, particolarmente aspro e diffuso in alcuni stabilimenti. Fra il 1995 e il 1997 viene varato un "*Testo Unico della Partecipazione*" Zanussi, dal nome del marchio allora più rappresentativo, poi rilevato dalla multinazionale svedese. Alla sua stesura, insieme al manager del Gruppo, Maurizio Castro, partecipa un autorevole giurista del lavoro, vicino al sindacato e alla Cgil in particolare: il compianto Luigi Mariucci. Poco dopo, la nuova proprietà svedese stimola ulteriormente l'adozione di modelli gestionali partecipativi, insieme alle suggestioni socio-tecniche che da qualche anno giungono all'industria italiana dal Giappone, coi suoi modelli di *lean production*.

Il fulcro di quel sistema risiede nella creazione di alcune commissioni paritetiche, incaricate di discutere e risolvere una serie di questioni tecniche, riducendo – nelle intenzioni del management – il sovraccarico di funzioni della negoziazione collettiva, separando parzialmente quest'ultima dai nuovi canali della partecipazione, dove si può deliberare, ma all'unanimità, su singole questioni.

La dotazione di poteri di deliberazione in seno alle commissioni paritetiche pone da subito un problema di cui si farà interprete il principale sindacato del Gruppo: la Fiom-Cgil****. I suoi vertici nazionali e territoriali si oppongono infatti a trasferire poteri e prerogative della rappresentanza e della negoziazione collettiva entro gli schemi partecipativi delle commissioni, rivendicando il primato – democratico e funzionale – della contrattazione collettiva. Su questo scoglio si infrangerà quel primo tentativo partecipativo,

^{§§§} Vedi a riguardo A. Famiglietti, *Delusioni e speranze della partecipazione: i casi di Electrolux e Finmeccanica*, in M. Carrieri, P. Nerozzi, T. Treu (a cura di), *La partecipazione inclusiva*, Astrid, Il Mulino, 2015. Sull'argomento, fra gli altri, L. Mariucci, *Le relazioni industriali e il caso Zanussi*, su "Lavoro e Informazione", n. 10/1997; A. Perulli, *Il Testo Unico sul Sistema di relazioni sindacali e di partecipazione della Electrolux-Zanussi*, in "Lavoro e diritto", 1999.

**** Su quello scontro ci permettiamo di rimandare al nostro. S. Leonardi, *Note critiche sul modello partecipativo Zanussi*, in "Lavoro e Informazione", 1997

Working Paper FDV n. 1/2022

dal momento che il management aveva inteso le commissioni quale canale più rapido ed efficace per impostare e risolvere i problemi di carattere tecnico. Specie sul fronte decisivo dell'organizzazione del lavoro, di cui da allora si occupa la commissione tecnica paritetica (CoTePa).

L'iniziale rapporto fiduciario, che si era tentato di costruire, viene al contempo compromesso dalle pressioni sempre più forti che l'azienda esercita per aumentare la produttività di tutti gli stabilimenti, rendendo sempre più palese e minacciosa – questa volta a partire dal quartier generale svedese della multinazionale – il rischio di chiusure e delocalizzazioni, come in effetti avverrà ripetute volte nel corso di questi ultimi vent'anni. Da questo punto di vista, le vivaci proteste di alcuni sindacati nazionali e della stessa federazione europea dei metalmeccanici, denunceranno il comportamento della multinazionale svedese, lamentando – anche in seno al suo Comitato Aziendale Europeo – un certo consociativismo corporativo e nazionalista fra i vertici del Gruppo a Stoccolma e il sindacato svedese di settore. Poco solidale nel raccogliere, secondo questo punto di vista, il disagio e le lamentele dei rappresentanti di vari stabilimenti, in Germania, Italia e Spagna (Leonardi e Zito, 2018).

Nel frattempo, chiudono due stabilimenti: Mel e Scandicci, allora giudicati fra i più collaborativi del Gruppo. Non basterà ad evitare quella triste sorte. Nel 2014 si profila persino la chiusura dello storico stabilimento di Porcia, minacciato dalla delocalizzazione in Polonia delle sue produzioni. Tutto il Gruppo viene scosso da una fase di conflitto, testimoniata dalle oltre 100 ore di sciopero, e conclusa con la salvaguardia di quel sito e della gran parte dei suoi dipendenti, grazie anche all'intervento delle autorità pubbliche, nazionali e regionali.

A dispetto di queste impasse, resta piuttosto invariata la forte impronta partecipativa che il management tende ad accreditare sul versante delle relazioni industriali. Emendato in alcune sue parti, il Testo Unico del 1997 continua a costituire ancora oggi un pilastro delle relazioni industriali in Electrolux. L'ultimo contratto integrativo aziendale siglato il 23 aprile 2021 include un *Nuovo Testo Unico sulla Partecipazione*. Il suo ultimo rinnovo era del 2003, e a sbloccare la situazione ha contribuito il concorso di diversi fattori, fra cui: la situazione favorevole del mercato, la volontà del management di fare della condivisione delle informazioni un pilastro della

propria strategia di gestione delle risorse umane; il desiderio del sindacato di valorizzare e stabilizzare a livello di tutto il Gruppo le migliori prassi realizzate nei diversi siti in questi anni. Di fare del “modello Electrolux” una sorta di *best practice* per l’intero settore metalmeccanico italiano.

Fra il primo T.U. del 1997 e quello del 2021, malgrado le enormi ed epocali trasformazioni avvenute in questi 24 anni, risalta una certa continuità, sia dal punto di vista delle finalità generali che degli strumenti per conseguirli.

Fra gli obiettivi aziendali vi è certamente quello di rendere del tutto residuale il conflitto, e più in generale di ogni azione unilaterale. I principi di correttezza e buona fede fra le parti sono molto enfatizzati nel testo dell’accordo. Il responsabile delle relazioni industriali ha molto sottolineato “*le minacce*” che al sistema, a suo dire, giungono dai settori più antagonisti del sindacato e di qualche fabbrica in particolare^{††††}. E all’esigenza di superarle, questo è il suo auspicio, col concorso dei settori del sindacato più disponibili al confronto collaborativo, con cui è stato sottoscritto sia l’accordo integrativo che il nuovo Testo Unico.

La partecipazione *indiretta* continua ad esercitarsi principalmente nella forma dei diritti di informazione e consultazione. 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). Previste dall’accordo, ma non ancora entrate in funzione, le commissioni sull’ergonomia e sulla formazione. Per i delegati sindacali, rappresentano “*un utile filtro per la negoziazione collettiva*”. Specialmente da quando, nel 2003, se n’è abrogato l’autonomo potere deliberante, che spetta solo alla negoziazione con la Rsu, per sostituirlo con una funzione puramente consultiva e di proposta tecnica. Inoltre, le commissioni hanno un ruolo e un potere nella fase di implementazione esecutiva degli accordi.

^{††††} R. Campagner nel corso del workshop dedicato a questa esperienza, tenuto a Milano il 13/12/2021, nell’ambito delle iniziative del progetto DIRECT II.

Working Paper FDV n. 1/2022

4. Caratteristiche della partecipazione diretta in azienda

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 obiettivi di miglioramento includono la definizione annuale per ciascun sito del “*Piano di azioni partecipative*, e degli investimenti correlati, finalizzati a migliorare i risultati attesi dei vari indicatori di produttività, sicurezza, qualità, costi, persone” (art. 7).

Il Bdp

garantisce il coinvolgimento “paritetico” di tutti i lavoratori su tre diversi livelli. Gli obiettivi vengono definiti ad ogni livello in maniera sinergica, pianificata tramite uno schema standard che segue il ciclo “Plan-Do-Check-Act”, visualizzabile da tutti tramite i componenti del Team ad ogni livello, e un *Info-Board*, presenti in tutte le aree di lavoro.

Ems Way

è una metodologia di lavoro basata sul concetto di *leadership operativa*, che prevede l'interazione attiva fra i diversi livelli organizzativi, al fine di definire gli obiettivi di miglioramento e permettere a ciascun team di lavorare “in autonomia” al raggiungimento degli stessi. “*Lo scopo – si legge nel testo del contratto aziendale – è instaurare, per ciascun livello organizzativo, delle routine che permettano il miglioramento costante delle performance*”

aziendali attraverso momenti regolari di affiancamento fra manager e l'*Ems Focused Team*".

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.

Working Paper FDV n. 1/2022

I Sistemi di Partecipazione (Problem Solving – Audit – Before&After – Forum Ems)

Il sistema di partecipazione si fonda sulla “Tecnica 5s” dell’Ems. E’ un metodo che assegna ad ogni singolo lavoratore il ruolo di controllo della propria postazione/area di lavoro, tramite: identificazione dello standard di postazione; individuazione e segnalazione delle criticità dal punto di vista della sicurezza, della qualità, posizione rottura (*red tog*); controllo, riconoscimento e segnalazione quotidiana delle condizioni anomale; sottoposizione di audit interni per la verifica delle condizioni e del loro mantenimento.

Gestione dei suggerimenti

si concretizza nella possibilità di predisposizione, da parte dei lavoratori, di suggerimenti strutturati di miglioramento con il sostegno dei responsabili aziendali, ovvero i Team Leader, responsabili tempi e metodi, prevenzione e protezione, che ne valutano la fattibilità e, se il caso, procedono alla realizzazione nell’arco solitamente di una settimana. Attraverso un’attività inter-funzionale, i diversi team hanno così modo di essere parte attiva nella risoluzione strutturata delle problematiche della loro area.

Ems Forum

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.

5. La partecipazione diretta: cosa ne pensano lavoratori e sindacati

I sindacalisti che abbiamo intervistato confermano un utilizzo piuttosto ampio, da parte del management, sia del sistema degli audit, quasi quotidiani coi dipendenti, che il ricorso ai suggerimenti e – soprattutto – l'organizzazione del lavoro in squadre o team. Il lavoro in team si sta diffondendo in tutti gli stabilimenti; in particolare in quello di Susegana. A Solaro i lavoratori sono organizzati con due *team leader*, scelti dall'azienda, e un capo linea che gestisce circa 60 persone.

Secondo il parere dei sindacalisti intervistati, tuttavia: *“il potere decisionale dei lavoratori in seno ai team rimane scarso, anche se i lavoratori sollecitano, con suggerimenti, possibili miglioramenti. Non trovando risposta dai team leader, i lavoratori, tendono successivamente a rivolgersi al sindacato”*. Il management tiene conto dei suggerimenti *“solo se finalizzati a una maggiore produttività, senza riflessi sulla retribuzione. Per i lavoratori, non essendo gratificante, questo viene percepito poco stimolante alla partecipazione aziendale e si limitano a subirla”* (Delegato Solaro).

Per quanto riguarda l'incentivazione dei suggerimenti, è piuttosto utilizzata nello stabilimento dove si producono cucine industriali, e ciò avviene attraverso un premio di risultato individuale correlato, dopo che su ciascuna idea vi è stata una valutazione da parte della commissione paritetica.

Il giudizio sui rapporti tra il management intermedio e i dipendenti varia fra i diversi stabilimenti e, all'interno di ciascuno, dalle diverse culture e inclinazioni presenti fra i lavoratori e nelle organizzazioni sindacali; più collaborative a Porcia, Forlì e Solaro, più conflittuali a Susegana. Nei settori più collaborativi del sindacato *“il modello partecipativo rappresenta una risorsa in più, sicuramente in grado di portare a dei risultati”* (Delegata Forlì). *“E' conveniente a entrambe le parti. Se ne è tratto già un beneficio reale, concreto”* (Delegato Porcia). Per la parte più conflittuale, è solo un modo per ottenere più impegno e produttività dei lavoratori, senza che le condizioni di lavoro si modifichino sostanzialmente. Il numero di pezzi da produrre ogni ora, ad esempio a Forlì, è aumentato, e l'unica reale variazione è stata il cambiamento di postazione ogni ora.

In generale però, anche fra i meno conflittuali, le valutazioni che paiono prevalere sono che le nuove forme di partecipazione diretta non stiano ampliando significativamente l'autonomia e il controllo dei lavoratori sulla loro mansione. I lavoratori non vengano adeguatamente coinvolti nell'anticipazione e nella gestione del cambiamento tecnico e organizzativo. In prospettiva, i delegati sindacali: *“Auspicano uno snellimento della struttura aziendale, dove la catena di comando sia più snella e coinvolgete*

Working Paper FDV n. 1/2022

nell'accogliere le richieste dei lavoratori sui miglioramenti produttivi con una ridistribuzione della ricchezza prodotta e un accrescimento professionale” (Delegati Solaro).

Sulla partecipazione diretta l'idea del sindacato, certamente della Fiom, è che essa deve comunque prevedere un coinvolgimento preliminare del confronto sindacale, al fine di stabilirne la cornice, alcune regole fondamentali. Altrimenti rischia di divenire una forma subalterna di coinvolgimento, mirante solo ad integrare i lavoratori nella logica e nella ideologia del management, al solo scopo di prevenirne e impedirne ogni espressione di autonomia e, se necessario, di conflitto.

Ciò richiederà certamente cambiamenti nella cultura sindacale, ma anche – e non meno forti – in quella manageriale.

Per far ciò *“occorre che ci sia la volontà, con la consapevolezza che ogni realtà presenta le sue peculiarità, e che dunque uno stesso modello può non funzionare alla stessa maniera, fra uno stabilimento e un altro”* (Funzionario Fiom) Ci deve, in ogni caso, costituire una reale convenienza reciproca; con un'autentica valorizzazione dei lavoratori; e il rispetto per il ruolo e le prerogative delle loro rappresentanze sindacali.

6. Introduzione di nuove tecnologie e loro impatto sui rapporti di lavoro

Il lavoro nel settore dell'elettrodomestico è da sempre fra quelli più classicamente taylor-fordisti; con un forte vincolo alla catena di montaggio e livelli molto intensi di saturazione e velocità nell'esecuzione delle mansioni, piuttosto semplici e molto ripetitive. Il numero di lavoratori a ridotte capacità lavorative, a causa del logoramento provocato dal lavoro, qui è sempre stato piuttosto elevato. In particolare tunnel carpale e disturbi muscolo-scheletrici. L'adozione di sistemi sempre più robotizzati e automatizzati alla catena di montaggio ha reso il lavoro meno gravoso; gli strumenti di lavoro più leggeri. Con sostanziali benefici dal punto di vista dei carichi di lavoro.

Nell'ultimo anno, il Gruppo ha fatto forti investimenti per favorire l'innovazione tecnologica in tutti i suoi stabilimenti italiani. In quello più grande, a Susegana, si è intervenuti sui 1.200 metri di catena di montaggio, suddivisi in due tratti nei quali le lavorazioni manuali nella fabbricazione è stata ridotta del 51%, all'insegna dei nuovi paradigmi di industria 4.0. Oggi quello stabilimento produce 800 mila pezzi l'anno. A regime, fra tre anni, arriverà a produrne un milione. Secondo i tecnici dello stabilimento di Susegana, ritenuto il gioiello del Gruppo in Italia e forse in Europa, l'investimento effettuato e i piani in cantiere dovrebbero garantire per parecchio tempo il numero attuale di dipendenti, circa 1.500, considerando anche impiegati e amministrativi. Con un progetto chiamato "Genesi", Susegana è diventato *"l'impianto più automatizzato al mondo del sistema Electrolux"* (M. Ranieri, A.D, Electrolux Italia)^{***}. Gli operai, organizzati in tre turni, lavorano in gruppi di piccole squadre e, dotati spesso di un tablet, dialogano coi robot e con i colleghi, i più vicini dei quali sono un centinaio di metri più in là. Sparite le vecchie chiavi inglesi, gli avvitatori, le fiamme ossidriche. Alla fine della lunga catena, quello che esce – per 94 volte ogni ora – è un frigorifero di ultima generazione, molto più efficiente nei consumi energetici e nel controllo dell'umidità per una più lunga conservazione dei cibi; e dunque con minori sprechi alimentari. Un altro modo con cui la digitalizzazione si sta diffondendo fra i dipendenti del Gruppo è l'uso di App specifiche sui propri smartphone, per acquisire informazioni relativamente ai benefits del welfare aziendale e riguardo ai corsi di formazione che vengono organizzati.

"Quello che cambierà è il loro modo di lavorare; e dunque la riqualificazione dell'attuale organico e la progressiva sostituzione di operatori pensionati con figure di diversa specializzazione. Negli ultimi due anni sono stati assunti 130

^{***} G. Favero, *Electrolux, fabbrica 4.0 comandata dai tablet: operai fra i robot*, su "Corriere del Veneto", 22 ottobre 2021

Working Paper FDV n. 1/2022

nuovi addetti tra esperti di connettività, robotica, manutentori e responsabili dell'automazione e della qualità". Il tutto: "Con l'accordo proficuo con le organizzazioni sindacali, che hanno reso possibile anche definire gli schemi migliori di organizzazione del lavoro, che ci hanno aiutato a mettere a punto gli aspetti ergonomici delle postazioni di lavoro" (M. Ranieri, A.D, Electrolux Italia)^{§§§§}.

Dal punto di vista dell'impatto sulla qualità del lavoro, c'è stato un qualche arricchimento delle competenze e dei saperi professionali, Apprezzabile, in particolare, il ricorso alla *job rotation*, fortemente voluta dal sindacato, ed ora più diffusa che in passato. A Forlì i lavoratori alla catena di montaggio cambiano postazione all'incirca ogni ora. "Questo è stato un cambiamento epocale, per noi operai. Ciò consente infatti di variare un pochino le mansioni e anche i colleghi intorno. Questo rende le operazioni un po' meno ripetitive e meno noiose" (Delegata Solaro).

Ma c'è anche chi sottolinea criticamente come quello del *job enrichment* sia oggi un dato "più teorico che pratico", trattandosi perlopiù di un lavoro ancora molto vincolato alla catena di montaggio. Esperti che hanno effettuato inchieste sul lavoro operaio nelle fabbriche metalmeccaniche osservano come l'utilizzo della *job rotation* possa certamente essere un modo per rendere più vario e meno monotono il lavoro, ma è anche un'espedito con cui il tempo di lavoro viene maggiormente saturato e intensificato****.

A livello di ambiente di lavoro, sono stati introdotti dei sistemi di climatizzazione, particolarmente necessari e invocati dai lavoratori nei mesi estivi, rifatti i bagni. Ambiti su cui dunque si è registrato qualche significativo progresso.

La percezione dei lavoratori riguardo al lavoro, ovvero se si è fatto realmente più autonomo e gratificante, viene giudicata dai delegati con un certo scetticismo, e i lavoratori – in generale – non sentono di contare effettivamente di più.

Un quadro dunque ambivalente, nel quale i delegati da un lato ammettono l'accettazione di alcune loro rivendicazioni sul terreno dell'organizzazione del lavoro (*job rotation ed enrichment*), ma dall'altro giudicano ancora

^{§§§§} Ibidem

^{****} In tal senso, il sociologo del lavoro Matteo Gaddi, al workshop milanese del 13/12/2021.

“*piuttosto residuale*”, quando non anche “*nullo*”, il ruolo dei delegati nella anticipazione del cambiamento, troppo connotato – a loro dire – dalle scelte unilaterali del management.

7.L'impatto del Covid-19 sulle relazioni industriali e di lavoro

Tutto il negoziato che ha condotto all'accordo integrativo del 23 aprile 2021, e del nuovo Testo Unico sulla partecipazione, è avvenuto on-line. E questo è un primo dato che va sottolineato.

L'altro è il ruolo di primo piano che Electrolux ha avuto nel redigere uno dei primi protocolli nazionali per l'immediata messa in sicurezza della salute dei lavoratori nei luoghi di lavoro. Il modello partecipativo, da questo punto di vista, ha giovato molto nella ricerca e nell'adozione di soluzioni condivise fra le parti. Già a marzo del 2020 venne introdotto l'obbligo delle mascherine, l'installazione di barriere in plexiglass nei reparti e nella mensa aziendale; orari diversificati di entrata e uscita per evitare assembramenti al cambio di turno. Poi però ci sono state delle criticità, specialmente a Susegana, che è anche il più "caldo" sindacalmente. La Rsu di quella fabbrica sollevò forti obiezioni per l'utilizzo della mascherina durante il lavoro, molto disagiata sulle linee nei mesi più caldi dell'estate. E poi, più recentemente, guidando la rivolta contro l'imposizione del green pass per accedere, prima alla mensa aziendale, e poi direttamente al lavoro di tutti i giorni, dopo che questo obbligo è stato fissato dal Governo a partire dal 15 ottobre 2021. Una misura che ha suscitato ampie proteste, con i delegati Rsu di Susegana fra i più accaniti avversari, persino a livello nazionale

Lo *smart working*, con la possibilità cioè di lavorare da remoto, è stato introdotto per le figure impiegatizie.

Il Covid-19 non ha impattato negativamente sul mercato degli elettrodomestici, che invece ha conosciuto in questo ultimo anno una forte crescita delle vendite. Un dato, questo, che ha contribuito ad incoraggiare nuovi investimenti produttivi e anche nelle relazioni industriali, da parte del management. Lo sblocco dei negoziati e la sigla dell'accordo integrativo della primavera 2021 possono anche essere interpretati in questa luce. Inoltre, la crisi di questo ultimo anno, ha rivelato le debolezze delle strategie di alcune strategie del passato, relative alle delocalizzazioni. La pandemia ha infatti provocato frequenti interruzioni nella catena della fornitura di componenti, con ripercussioni sulla stessa continuità del ciclo lavorativo negli stabilimenti europei ed italiani. Un problema che ha riguardato tutta la

manifattura industriale e che sta indicando ad invertire la tendenza di questi anni a delocalizzare, anche lontano, in vista di forti risparmi sul costo del lavoro. E a riportare in prossimità la produzione di componenti per l'assemblaggio (*re-shoring*).

8. Conclusioni

L'accordo integrativo per tutti gli stabilimenti del gruppo in Italia, dopo 13 anni dall'ultimo, segna un importante traguardo, sottolineato positivamente tanto dall'azienda quanto dai sindacati, che pure hanno incontrato alcune difficoltà nel farlo approvare fra i lavoratori, con una maggioranza di voti, alla fine, piuttosto risicata. Con la resistenza più forte proprio nello stabilimento in cui maggiore risulta l'investimento nell'innovazione; quello molto sindacalizzato e combattivo di Susegana. Electrolux rinnova in questo modo la sua fama di modello partecipativo, nel sistema italiano delle relazioni industriali. Quali sono, in conclusioni, i fattori – esogeni ed endogeni – che hanno favorito la scelta partecipativa di Electrolux, i suoi drivers, e quali le criticità?

Drivers

➤ Il modello di business. Per un settore tradizionalmente a basso valore aggiunto per unità di prodotto, il contenimento del costo del lavoro è sempre stato un obiettivo delle strategie di impresa. Da cui l'ampio ricorso alle delocalizzazioni. L'alternativa è rispondere alle sfide della competitività sul terreno della produzione di alta gamma. Una "via alta", che è quanto sembra voler fare Electrolux in Italia. Questo implica un'attenzione senza precedenti alla qualità del prodotto, e dunque ancora prima, del processo. Tale obiettivo non può prescindere dall'adozione di un nuovo paradigma socio-tecnico, nel quale lo schema taylor-fordista tipico di questo settore assorbe elementi sempre più importanti della *lean production*. Qualità e miglioramento continuo non possono prescindere dal coinvolgimento e dall'auto-attivazione di tutta la forza lavoro, come singoli e a livello di team.

➤ Lo stile del management; la cultura di cui è impregnato. L'introduzione di forme molto strutturate di partecipazione scaturisce, sin dalla metà degli anni '90, da una forte iniziativa manageriale in questa direzione, complessivamente condivisa dalle organizzazioni sindacali che, col passare del tempo, hanno ridotto le loro iniziali riluttanze e contrarietà. La cultura svedese del management ha rafforzato ed esteso questo approccio, come

riconoscono gli stessi sindacalisti. Fra gli obiettivi aziendali vi è certamente quello di rendere del tutto residuale il conflitto, e più in generale di ogni azione unilaterale. Il rispetto dei principi di correttezza e buona fede, le procedure di raffreddamento del conflitto, sono molto enfatizzati nel testo dell'accordo.

➤ La pandemia da Covid-19 non ha prodotto sul mercato italiano degli elettrodomestici quell'impatto negativo che è stato registrato in tanti altri settori. Le vendite sono cresciute sensibilmente, e questo ha richiesto uno sforzo aggiuntivo da parte della forza lavoro, in un contesto di rischio per la salute e il contagio nei luoghi di lavoro. Ciò ha indotto il management e ricercare coinvolgimento e consenso dei lavoratori, offrendo in cambio nuove opportunità sul terreno di una maggiore e migliore informazione. Lo sblocco dei negoziati e la sigla dell'accordo integrativo della primavera 2021 può anche essere interpretato in questa luce.

➤ Un altro driver è certamente la maturazione, in tutto il sindacato italiano, di una convinta scelta a sostegno della partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Vi sono organizzazioni, e anche singoli stabilimenti produttivi, in cui questo approccio è più forte e convinto; altri in cui invece prevale il tradizionale binomio conflitto-contrattazione collettiva. In generale, il sindacato condivide l'obiettivo di riqualificare lavoro e relazioni industriali, consapevole in questo modo si possa vincere la sfida della competizione globale. L'unica condizione è che questo coinvolgimento nel cambiamento e nella sua anticipazione sia effettivo e non meramente retorico. Il conflitto e la contrattazione non devono sparire, ma devono convergere verso un maggior grado di conoscenza e condivisione delle scelte più importanti.

➤ La legislazione fiscale italiana, dal 2016, favorisce quelle aziende che correlano i premi di produzione all'adozione di piani di partecipazione. Fra i quali, appunto, nuove forme di lavoro in gruppo o team working. Il lavoro in team si sta diffondendo in tutti gli stabilimenti; in particolare in quello molto innovativo di Susegana.

Criticità

L'accordo integrativo per tutti gli stabilimenti del gruppo in Italia, dopo 13 anni dall'ultimo, segna un importante traguardo, sottolineato positivamente tanto dall'azienda quanto dai sindacati, che pure hanno incontrato alcune difficoltà nel farlo approvare fra i lavoratori, con una maggioranza di voti, alla fine, piuttosto risicata. Con la resistenza più forte proprio nello

Working Paper FDV n. 1/2022

stabilimento in cui maggiore risulta l'investimento nell'innovazione; quello molto sindacalizzato e combattivo di Susegana. Dove e in che cosa risiedono i fattori di criticità maggiore, e le vere e proprie insidie, dal punto di vista dell'azienda, e di contro, per i lavoratori e il sindacato?

1) Per l'azienda, il maggiore ostacolo è rappresentato dal permanere di forti "sacche" di resistenza, da parte dei lavoratori e dei delegati di alcune fabbriche. Un'autentica "minaccia", secondo il manager intervento alla nostra iniziativa di Milano, come dimostrano gli scioperi indetti, a suo dire, fuori e contro lo spirito e la lettera dell'accordo integrativo.

2) Sul versante sindacale, la percezione del coinvolgimento, il giudizio sulla sua qualità complessiva, riflette molto le culture e le ideologie sindacali dei lavoratori e dei delegati. Le tradizioni e i modelli di relazioni industriali nei singoli stabilimenti contano molto, con forti differenze fra situazioni in cui prevale una maggiore disposizione alla collaborazione ed altri in cui gli approcci sono più radicali e antagonisti.

3) La partecipazione, correlata ai paradigmi della lean e del miglioramento continuo, può avere ripercussioni critiche sul lavoro. Con relativo stress psico-fisico. La stessa job rotation può certamente rendere le mansioni meno ripetitive e monotone. Ma può anche accentuare le saturazioni e l'intensità dell'impegno individuale.

4) La partecipazione richiede un rapporto di fiducia fra le parti. In passato, Electrolux non ha esitato a ricorrere alle delocalizzazioni per mettere in concorrenza i singoli stabilimenti. Ne ha chiusi parecchi (Mel e Firenze in Italia) e ha minacciato di fare altrettanto con altri (Porcia). Nell'attuale congiuntura positiva del mercato, oggi sembra puntare ad un serio rilancio degli stabilimenti italiani, ma ciò potrebbe rapidamente mutare se il trend dovesse interrompersi. Da questo punto di vista, la partecipazione è sempre un approdo provvisorio, la cui stabilità dipende da troppi fattori per rendere il ritorno al conflitto un esito eccezionale.

5) La percezione dei lavoratori riguardo al lavoro, ovvero se si è fatto realmente più autonomo e gratificante che non in passato, viene giudicata dai delegati molto scettica, e i lavoratori – in generale – non sentono di contare effettivamente di più. Secondo il parere dei sindacalisti intervistati, tuttavia, il giudizio è sostanzialmente che: *"il potere decisionale dei lavoratori in seno ai team rimane scarso, anche se i lavoratori sollecitano,*

con suggerimenti, possibili miglioramenti. Non trovando risposta dai team leader, i lavoratori, tendono successivamente a rivolgersi al sindacato". Il management tiene conto dei suggerimenti "solo se finalizzati a una maggiore produttività, senza riflessi sulla retribuzione. Per i lavoratori, non essendo gratificante, questo viene percepito poco stimolante alla partecipazione aziendale e si limitano a subirla".

Working Paper FDV n. 1/2022

Il caso Autostrade per l'Italia - Aspi⁺⁺⁺⁺

1. L'azienda

L'Azienda Autostrade per l'Italia (Aspi) è una società per azioni italiana che si occupa della gestione in concessione di tratte autostradali e della relativa manutenzione. Nata agli inizi degli anni '50 come società facente capo alla holding pubblica Iri, è stata privatizzata nel 1999 e poi costituita nella forma attuale nel 2003. Per ventitre anni, da allora, è stata una società privata controllata dalla holding della famiglia Benetton, Atlantia, leader globale nel settore delle infrastrutture di trasporto autostradali ed aeroportuali, che ne detiene l'88% delle quote azionarie avendo ceduto, nel corso del 2017, il 12 % delle sue quote a consorzio Allianz Capital Partners e al Silk Road Fund.

A seguito del tragico crollo del ponte Morandi a Genova, nell'agosto 2018 (43 morti), e delle aspre polemiche pubbliche che ne sono scaturite, si è innescata nel paese e fra le forze politiche una complessa discussione circa la necessità di estromettere dalla proprietà del Gruppo la famiglia Benetton, mediante la revoca della concessione, da riportare più o meno direttamente sotto il controllo dello Stato. La lunga ed estenuante trattativa tra Atlantia, il Governo e il consorzio si è conclusa a giugno del 2021. L'esito è stato che a partire da marzo 2022, Aspi entrerà a far parte dell' Holding Reti Autostradali, con la maggioranza delle azioni in capo a Cassa Depositi e Prestiti. Forse non proprio una nazionalizzazione in senso tecnico, ma di certo il passaggio sotto il controllo indiretto ma sostanziale dell'attore pubblico.

Oggi Aspi è fra i maggiori concessionari europei di costruzione e gestione di autostrade a pedaggio e, con il nuovo Piano Industriale, punta ad essere azienda leader di servizi di mobilità integrata ed ecosostenibile⁺⁺⁺⁺. I dipendenti del Gruppo sono all'incirca 5000. Nell'insieme, considerando anche le società controllate, si arriva ad un totale di 9.000 addetti. Il Piano di

⁺⁺⁺⁺ Si ringraziano per le interviste concesse: Cristina Settimelli (Segr. Naz. Filt-Cgil), Cristiano Tardioli (Dipart. Naz. Viabilità Filt-Cgil), Valter Sensolini (Resp. e delegato Fit-Cisl Aspi), Antonio Cavallera e Marco Micaroni (Dir. Resp. HRM e Relazioni industriali, Aspi). In occasione della 2^a tavola rotonda europea del progetto DIRECT II, tenuta a Roma il 5/11/2021, questo caso è stato illustrato e dibattuto da Marco Micaroni e da Cristiano Micaroni.

⁺⁺⁺⁺ In Italia circa cinque milioni di viaggiatori transitano quotidianamente sulla sua rete che, considerate anche le controllate, si estende per oltre 3000 chilometri, più del 50% della rete autostradale italiana.

Aspi prevede, ed ha già avviato, la creazione di 2.900 nuovi posti di lavoro. La figura dell'esattore del pedaggio era, e in parte rimane, quella più tipica e riconoscibile di questa azienda, con un numero di addetti oggi pari a circa 1.200 lavoratori, in costante contrazione da quando una quota sempre più grande di questo servizio è assicurata da forme automatiche di pagamento ai caselli.

Da qualche anno, e dall'ultimo in particolare, ha preso il via un processo di profondo ammodernamento tecnologico e organizzativo, all'insegna dell'automazione, della digitalizzazione e dell'investimento nella formazione e qualificazione del personale (Autostrade Tech)^{§§§§§}. 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, ed un nuovo assetto organizzativo, con la trasformazione o la nascita di nuove società controllate per presidiare i piani strategici di sviluppo^{*****}.

^{§§§§§} Si tratta di Autostrade Tech per le soluzioni tecnologiche e sistemi innovativi; Tecne, per i progetti ingegneristici per la rete di trasporto; Nuova Pavimental per il settore costruzioni e manutenzioni; Free to Xperience, per i servizi innovativi ai viaggiatori, come ad esempio l'installazione di ricariche elettriche sui 3.000 km di rete autostradale.

^{*****} R. Tomasi, Amministratore Delegato di Aspi, *Viaggio nella mobilità del futuro*, in "Agorà", n. 28, agosto 2021; p. 34-36

2. La struttura delle relazioni industriali

Il sistema delle relazioni industriali si articola – come di norma in Italia – su due livelli contrattuali: nazionale di settore e aziendale, che nel caso dei grandi Gruppi, si decentra ulteriormente, con confronti a livello di singole unità produttive. Il contratto nazionale di riferimento è quello per il personale dipendente da società e consorzi concessionari di autostrade e trafori. Quello attualmente in vigore è stato siglato il 16 dicembre 2019.

Alla contrattazione aziendale, il CCNL demanda una serie 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. In questi casi l’azienda ne darà *“apposita comunicazione preventiva”* alle organizzazioni sindacali, cui potrà fare seguito un incontro per l’esame in ordine ai riflessi sull’occupazione e sulle condizioni di lavoro. In tali circostanze, saranno illustrati gli *“eventuali programmi di aggiornamento professionale”* individuati *“a sostegno dell’innovazione tecnico organizzativa”*. Viene inoltre prevista la creazione di un *“Osservatorio paritetico aziendale”* fra i cui compiti vi è quello di monitorare l’evoluzione delle tecnologie, con interventi mirati a favorire *“il cambiamento culturale”* e *“l’adeguamento ai livelli di professionalità coerenti con l’evoluzione organizzativa e tecnologica aziendale”*. A livello di singola unità produttiva sono previsti diritti di informazione sulle ricadute degli effetti dell’automazione su orari e tipologie di contratto.

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 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

La sindacalizzazione in Aspi è piuttosto alta, anche rispetto alla media italiana; all’incirca 3000 dipendenti su poco più di cinque mila, è iscritto ad una organizzazione sindacale. Il nucleo centrale della membership è rappresentato dagli addetti ai livelli medio-bassi dell’inquadramento professionale; principalmente addetti alla riscossione del pedaggio e personale della manutenzione autostradale e impiantistica. La loro contrazione sta avendo riflessi sul totale degli iscritti.

Riguardo alle forme della partecipazione, va sottolineata l’esperienza dell’azionariato dei circa 12000 dipendenti del Gruppo Atlantia che, conseguentemente, ha coinvolto anche i dipendenti di Aspi, generalmente poco diffusa in Italia. Il 90% dei dipendenti ha aderito al piano. *“Si tratta di una operazione particolarmente significativa – dichiarano dall’azienda – volta a rafforzare ulteriormente il legame coi propri dipendenti e renderli protagonisti di una impresa, artefici e allo stesso tempo beneficiari del rinnovamento avviato dal Gruppo”*.

Il Gruppo dispone, per tutti i dipendenti, di un robusto sistema di welfare integrativo, a livello di assicurazione sanitaria e previdenza complementare. Infine, sempre riguardo al sistema delle relazioni industriali - questa volta a livello internazionale – segnaliamo che Aspi ha costituito un proprio Comitato Aziendale Europeo (CAE), composto da rappresentanti italiani e polacchi del gruppo.

3. Caratteristiche della partecipazione diretta in azienda

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. Grazie ad essi si intende incoraggiare la collaborazione e la condivisione, favorendo una cultura del feedback “aperta e costruttiva”. In questo modo si mira a favorire la presa di decisione a tutti i livelli, con sistemi trasparenti per misurare le prestazioni e i risultati attraverso criteri chiari, misurabili ed accessibili.

Per il management, l’obiettivo è quello di procedere in tempi rapidi ad una nuova definizione di organizzazione, attraverso una revisione dei processi di Hr, nei quali sia possibile un rafforzamento delle persone, in modo da garantire una sempre maggiore responsabilizzazione dei singoli, relativamente al proprio perimetro di attività, valorizzando uno spirito di intraprendenza individuale e interdipendenza del collettivo di lavoro.

La partecipazione diretta, da questo punto di vista, costituisce un corollario indispensabile a conseguire questi risultati, attraverso forme varie di attivazione, a livello sia individuale che collettivo. La sua progettazione e introduzione scaturisce dunque dall’iniziativa dell’azienda e del suo ufficio per la Hrm. Fra le forme della partecipazione diretta possiamo includere l’ampio ricorso agli audit e alle indagini di opinioni fra il personale, la formazione culturale, la mappatura delle professionalità, il team working il welfare aziendale.

Il Gruppo ha costantemente promosso momenti di ascolto e confronto coi dipendenti, dai quali sono emersi spunti utili per affinare progressivamente gli interventi di supporto delle persone. Ad esempio, sull’esperienza di lavoro durante la pandemia e per mappare i bisogni in una fase di profondo cambiamento per il mondo del lavoro. Col progetto di ascolto e formazione “Dare Valore” si è costituito un focus group di 200 persone, affiancato da esperti e consulenti esterni, e oltre 1000 dipendenti (all’incirca un quinto) hanno partecipato ad una *survey* con domande sul cambiamento organizzativo. Il compito di guidare le persone in questa trasformazione è

stato affidato a 160 colleghi che, con diversi ruoli, saranno gli attori principali del progetto e primi agenti e promotori del cambiamento.

La trasformazione in corso si basa su un ampio e preliminare lavoro di mappatura e classificazione del lavoro e delle professionalità. I lavoratori sono stati coinvolti in questo articolato piano di trasformazione, attraverso *surveys*, *focus groups* e *audit*. Il management lo definisce “*Employee Journey*”. Il piano prevede una digitalizzazione del processo di *recruiting*, il c.d. *employer branding*, con l’identificazione di 12 famiglie professionali, 180 professioni e 400 competenze in azienda; per un totale di 600 *job profiles*. Fra gli obiettivi, quello di predisporre un sistema di misurazione della performance su 2.700 persone. Questo comporta che nel sistema di valutazione, ogni lavoratore venga valutato dal suo capo, ma anche dal collega, e dunque – prima ancora di tutto – da se stesso; con un’autovalutazione. In modo si consegue una integrazione di processo, attraverso un sistema di feedback attivo all’interno dell’organizzazione.

Lo strumento dell’*Audit* rappresenta la funzione organizzativa mediante la quale, sotto il coordinamento di un capo responsabile, viene annualmente verificato se i comportamenti attesi sono alla fine coincidenti con le regole e i programmi definiti. Ciò avviene a campione, sui processi e sulla linea.

“Non è un’operazione semplice – ammette il responsabile del management – ma che deve essere portato avanti con la partecipazione attiva delle persone. Bisogna spiegare a tutti gli stakeholders – a cominciare dai lavoratori e dai sindacati – il senso e l’obiettivo di questa strategia. Dovrà essere una trasformazione senza traumi. Per questo abbiamo ascoltato i nostri dipendenti mediante le survey interne. Volevamo comprendere le aspettative di gestione; di cambiamento. E dalle loro risposte è emersa la richiesta che essa venga condotta con criteri di trasparenza, meritocrazia, senso di responsabilità. Ed è ciò che noi abbiamo provato a tradurre nel nostro Piano” (Manager)

4. II team work

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). Grazie ad essi, si punta alla *Operation Excellence*, ovvero l'eccellenza operativa in tutti i processi aziendali, dalla pianificazione alla gestione della manutenzione, fino al monitoraggio.

Questo modo di lavorare riguarda il lavoro negli uffici in tutte e nove le Direzioni di tronco in cui è suddivisa la gestione Aspi delle infrastrutture. 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. Il Team-Stanza funziona più o meno così: vi è un capo-stanza; col suo gruppo discute e condivide una visione, che si traduce in un programma biennale. Si stila una road map, la sua implementazione, e sulla base di tutto ciò si accede al piano general di investimenti. Ogni "Stanza" si riunisce ogni 15 giorni, laddove una volta al mese si riuniscono tutti i capo-stanza, insieme all'Amministratore Delegato, per fare il punto sulla situazione. La Stanza no. 9 è quella che si occupa delle relazioni umane. Riguardo alla digitalizzazione, esiste un team che ha già svolto numerosi *assessment* coi referenti interni per disegnare una mappatura sugli attuali processi e definire zone di intervento e miglioramento.

Questo modello di ascolto è ritenuto essenziale per avviare il cambiamento e sarà sempre attiva perché i collaboratori siano pronti a raccogliere nuovi suggerimenti, in tutti i settori, per migliorare l'intero ecosistema aziendale. *"Questa è la forma di lavoro di gruppo che pratichiamo; è team working puro"* (Manager).

Fra le iniziative volte a realizzare ambienti di lavoro ispirati ai principi della condivisione, dell'innovazione, dell'identità e del benessere dei dipendenti, merita di essere citata l'inaugurazione a Milano del primo *"Smart Spacing"*

del Gruppo Aspi, nei nuovi uffici di Tecne. Attraverso una nuova e diversa architettura degli spazi e degli uffici, si vuole realizzare “un modo completamente nuovo di concepire l’ambiente di lavoro, in modo da renderlo più riconoscibile, più condiviso, perché il fine ultimo è quello di facilitare l’interazione. Con una digitalizzazione che agevola la generazione di nuove idee più sostenibili e confortevoli. Più attento alle esigenze dei dipendenti, al loro benessere psico-fisico e al loro naturale bisogno di interazione”⁺⁺⁺⁺⁺.

⁺⁺⁺⁺⁺ *Smart Spacing, un nuovo modo di lavorare*, su “Autostrade Informa”, n. 2/2021; p. 14.

5. Introduzione di nuove tecnologie e loro impatto sui rapporti di lavoro

Da tempo, in Aspi, è in corso un vasto ricambio professionale e generazionale del personale; specialmente fra le qualifiche medio-basse degli esattori e manutentori. Nel corso degli ultimi quindici anni, la principale innovazione tecnologica, in grado di impattare fortemente sul lavoro, è stata la sostituzione del pagamento dei pedaggi autostradali mediante la presenza di esattori agli sportelli, con nuovi e diversi sistemi, basati su casse automatiche, telepass, carte di credito ed altre forme ancora. Oggi l'esazione manuale riguarda non più del 15% del totale delle operazioni. Ma anche questa quota potrebbe essere ulteriormente ridotta, fino forse a quasi sparire, giustificando il possibile superamento della garanzia del presidio "h/24", almeno nella fascia oraria notturna. Il controllo di eventuali cattivi funzionamenti, agli sportelli, verrà sempre più esercitato da remoto, da un numero relativamente centralizzato di punti di sorveglianza per singole tratte autostradali, con l'ausilio di forme di presidio itinerante sulle medesime tratte, come quello garantito dagli ausiliari alla viabilità. La vecchia figura del "casellante" addetta alla riscossione manuale, si riduce nettamente nel numero, e chi rimane dev'essere in grado di svolgere nuove e più ampie funzioni "problem solving", nella sorveglianza che tutto fili liscio. Un cambiamento che ha incontrato e incontra non poche resistenze fra gli addetti interessati.

Va sottolineato come la profonda ristrutturazione di questi anni ha prodotto effetti occupazionali e sociali limitati. Non vi sono mai stati licenziamenti collettivi e anche il ricorso agli appalti e alle esternalizzazioni è stato tenuto sotto controllo. Grazie ad un forte ricorso alla negoziazione sindacale e agli strumenti disposti dalla legislazione in questi casi, è stato per lo più possibile ricollocare internamento ad altre mansioni il personale sostituito dai nuovi mezzi automatici di pagamento, bloccando il turn-over di quanti andavano in pensione.

L'obiettivo strategico di Aspi è oggi quello di una gestione integrata del ciclo di vita delle infrastrutture, attraverso una logica industriale basata sulla ricerca, ingegneria, costruzioni, esercizio e manutenzione delle opere. Tecne, come si accennava all'inizio, è la nuova società del Gruppo che accoglie in

un'unica organizzazione le attività di studio, progettazione, direzione lavori e coordinamento della sicurezza su tutto il territorio nazionale. Grazie al suo *data mining* e di sistemi di intelligenza artificiale diventerà possibile rivoluzionare la gestione della manutenzione con processi di ingegneria completamente digitalizzati.

Attraverso la trasformazione digitale, Aspi mira ad anticipare i trend tecnologici e sociali, investendo in nuova tecnologia e ricerca. La digitalizzazione costituisce una delle sette linee guida del Piano Strategico di Trasformazione 2023. Col già citato progetto "*Digital Transformation. Facciamo strada al futuro*", l'azienda mira nel giro di cinque anni a raggiungere una maturità digitale in grado di produrre vantaggi in tutti i settori di attività dell'azienda. L'investimento complessivo per il nuovo sistema sarà al fine di oltre 60 milioni di euro. La vision "*Next to Digital*" si basa su 9 *capabilities* di business, in una logica trasversale e cross-funzionale, fra cui l'*Augmented Fieldforce*. Essa prevede l'introduzione di nuovi strumenti a supporto del personale operativo, con l'obiettivo di aumentare la collaborazione, le capacità di monitoraggio delle attività svolte per garantire un maggior livello di sicurezza e produttività delle risorse.

Fra le maggior innovazioni tecnologiche, la maggiore riguarda probabilmente la creazione di una piattaforma di intelligenza artificiale di Ibm, che consentirà di monitorare 4.500 opere presenti sulla rete autostradale di Aspi, di cui 1943 ponti, 2000 cavalcavia, 587 gallerie, attraverso l'impiego di droni dotati di piano di volo automatico, ed equipaggiati con laser-scanner topografici e telecamere ad altissima risoluzione. Verrà inoltre utilizzato anche l'Internet delle cose (IoT) e la modellizzazione digitale 3D. In tal modo diverrà possibile effettuare delle vere e proprie radiografie dei materiali, in grado di prevenire ogni eventuale deterioramento, e con esso i rischi di cedimento.

L'utilizzo di queste tecnologie e di questi software è dunque destinato a modificare il modo di lavorare di una parte molto significativa dell'attuale quadro occupazionale e delle professionalità in Aspi. Il lavoro un tempo effettuato dai reparti di manutenzione verrà ora svolto con strumentazioni di precisione, rispetto ai quali l'impiego umano dovrebbe divenire assai più ridotto, ma anche preciso e rapido. A fronte di questa riduzione del personale fino ad oggi addetto alla manutenzione, da realizzarsi gradualmente attraverso pensionamenti, ricollocazioni e blocco del turnover, vi è già in atto un piano che nei prossimi anni porterà ad assumere oltre 2.900 ingegneri, tecnici, ricercatori. Gli ispettori verranno dotati di un tablet, nel quale verrà inserito direttamente il nuovo sistema digitale, con tutti i dettagli e le foto rilevate nel corso dell'ispezione, rendendone immediata la disponibilità delle strutture aziendali deputate. Tutti i lavoratori

Working Paper FDV n. 1/2022

sono incentivati a fare un ricorso sempre più ampi agli strumenti digitali messi a disposizione dall'azienda. L'accordo sindacale del 15 aprile 2021 sul premio di risultato, ad esempio, calcola una quota di esso sulla base del numero di accessi che il singolo lavoratore farà ogni mese, attraverso un apposito contatore.

Per fare ciò, si punta molto ad aumentare le competenze delle risorse umane (*upskilling*) e sviluppare abilità ricoprendo nuovi ruoli (*reskilling*), anche attraverso il ricorso a forme di *job rotation*. Un altro accordo sindacale molto recente riguarda la possibilità di ricorrere al *Fondo Nazionale Nuove Competenze*, finalizzato proprio a sostenere questo genere di interventi. Questo impegno si traduce oggi, da un lato in un ringiovanimento della propria forza-lavoro, attraverso un piano di assunzioni che, nei prossimi quattro anni, dovrebbe riguardare poco meno di 3.000 dipendenti, laddove il 2020, in tempo di pandemia, ha già visto l'arrivo di 800 nuove professionalità. I dati forniti dall'azienda, parlano di 124.000 ore di formazione già rendicontate (Ott. 2021).

Partners in the project:



Associated organizations:



6. Ruolo dei delegati nell'anticipazione e nella gestione del cambiamento socio-tecnico

I sindacati hanno negoziato con l'azienda queste trasformazioni, e stanno continuando a farlo. Una serie di contratti collettivi aziendali va già in questa direzione, come nel caso della nuova disciplina del premio di risultato, in materia di investimenti nelle nuove competenze, sullo *smart working*, sulle politiche relative alla "*diversity*".

I sindacalisti che seguono nazionalmente questo Gruppo riferiscono di resistenze dei lavoratori al cambiamento tecnologico e al suo impatto sull'organizzazione del loro lavoro. Vivono in molti casi come una sfida, o una minaccia, l'uso di strumenti che non fanno parte di quanto finora appreso in tanti anni di consuetudine lavorativa. Questo è particolarmente vero nel caso dei lavoratori più anziani, non lontani ormai dal pensionamento. Che costituiscono oltretutto una grossa quota degli iscritti ai sindacati.

L'enfasi manageriale sul cambiamento culturale sortisce anche da questa consapevolezza. Che è ammessa dagli stessi sindacalisti, i quali dichiarano di comprenderla ma che pure considerano necessario superare. "*Il problema è governare insieme il cambiamento. L'azienda corre e noi non possiamo essere lasciati indietro o messi da parte*".

Nel complesso si condivide la necessità di un sostanziale ammodernamento del sistema produttivo e dell'organizzazione del lavoro. Anche riguardo all'adozione sempre più massiccia delle tecnologie digitali. Se ne apprezzano gli effetti sul fronte dell'arricchimento delle competenze e dei saperi professionali (*job rotation* o *enrichment*), come pure dell'impegno la sicurezza e la salute, sia dei lavoratori che degli utenti, e ancora per la formazione continua. Pensano che alcune di queste trasformazioni serviranno ad elevare il grado di soddisfazione medio dei lavoratori riguardo alle loro mansioni.

I sindacati hanno oggi l'esigenza di impedire che, in nome del cambiamento organizzativo, possano realizzarsi processi di esternalizzazione e frammentazione, in grado di erodere l'unità del perimetro contrattuale che oggi disciplina unitariamente l'insieme di tutte le categorie professionali legate al ciclo infrastrutturale e della manutenzione della rete autostradale. Ambiscono a concertare il cambiamento, anticipandone e seguendone da vicino la programmazione e l'implementazione. Temono che attraverso un ricambio generazionale e di professionalità troppo accelerato, possa ridursi significativamente la rappresentatività del sindacato in azienda, con

Working Paper FDV n. 1/2022

conseguenze destinate a farsi sentire poi per tutti, in termini di garanzie e qualità del lavoro.

Partners in the project:



Associated organizations:



7. Impatto del Covid-19 sulle relazioni di lavoro e sulla partecipazione

L'emergenza Covid-19 ha accelerato il processo di attivazione dello *smart working* in questa azienda, come del resto in migliaia di altre, in Italia. Si tenga conto che, nella fase più acuta della crisi pandemica, durante il *lockdown* fra il marzo e il maggio del 2020, ci fu un blocco pressoché totale della mobilità autostradale. E per la prima volta, nel Gruppo, si utilizzò in misura consistente il ricorso alla cassa integrazione ordinaria, qui per causa Covid. Lanciato a fine febbraio 2020, lo *smart working* vedeva nell'estate 2021 coinvolti circa 1.400 dipendenti di tutte le sedi amministrative, con oltre 60.000 giornate fruite. L'iniziativa di Autostrade per l'Italia si inquadra nell'ambito delle nuove policy definite nel Piano Industriale della società, che prevede una forte attenzione alla valorizzazione dei propri 8.000 dipendenti, attraverso forme innovative di welfare aziendale. Con due accordi, il primo del 13 ottobre 2020, e il secondo il 22 marzo 2021, le cinque organizzazioni sindacali presenti nel Gruppo hanno definito una disciplina specifica del lavoro agile, in base alla quale ogni dipendente in *smart working* potrà organizzare settimanalmente la propria attività professionale, concordando con l'azienda gli orari in cui effettuare la disconnessione. In casi particolari, potrà essere richiesto di supportare i propri figli nella didattica a distanza anche al di fuori della fascia mattutina.

Sicuramente il passaggio da una mobilità di lavoro incentrata sulla presenza e la prossimità fisica, ad una basata sulla virtualità, ha comportato impatti rilevanti. E' stato costituito uno sportello di ascolto, col coinvolgimento di psicologi, finalizzato ad intercettare forme di disagio legate alle nuove condizioni lavorative, ma esteso anche ad altre possibili cause, come mobbing o molestie. Durante la già fase più dura del *lockdown*, nella prima metà del 2020, Aspi ha creato piattaforma digitale di people care per i dipendenti del Gruppo, intitolata "Autostrade Insieme" (*Autostrade Together*). L'obiettivo era quello di mantenere attivo il legame professionale e umano fra i dipendenti. Il programma ha riguardato contenuti culturali e di *entertainment*, che vanno dalla possibilità di scaricare gratuitamente e-book, all'accesso a una videoteca digitale di oltre 1000 film on demand, passando per corsi di lingua e-learning per tutta la famiglia, senza trascurare il benessere fisico e l'educazione alimentare. Sono stati previsti corsi di educazione fisica e approfondimenti scientifici sul tema del wellness. In questo modo, spiegano dall'azienda, Aspi vuole dare un supporto quotidiano "a distanza" a tutti i propri lavoratori che, durante il *lockdown*, sono stati costretti a restare a casa, mantenendo un contatto diretto^{#####}.

Autostrade Insieme: riunirsi in uno spazio virtuale, in "Agorà", n. 28, agosto 2021; p. 64-65

Working Paper FDV n. 1/2022

A settembre 2021, il personale in *smart working* era all'incirca il 40%, quasi tutto negli uffici. L'introduzione obbligatoria del Green Pass in tutti i luoghi di lavoro, in aggiunta a tutti i sistemi di prevenzione e sicurezza adottati con accordi collettivi, porterà certamente ad aumentare la presenza, salvaguardando però tutte quelle situazioni che dovessero favorire conciliazione vita-lavoro ed efficienza produttiva. La forma ibrida dovrebbe consistere in 3 giorni su 5 in presenza, e 2 in modalità agile, da remoto.

Sempre sul fronte della pandemia, nell'autunno 2021, Autostrade per l'Italia ha messo a disposizione 10 sedi su tutto il territorio nazionale (Genova, Milano, Bologna, Firenze, Roma, Fiano Romano, Cassino, Pescara, Bari, oltre alla sede di Sat Tirrenica) che possono essere utilizzate per le operazioni di vaccinazione sia dei dipendenti che della popolazione, qualora venga definita dall'autorità pubblica tale modalità di intervento.

Partners in the project:



Associated organizations:



8. Valutazione complessiva dell'impatto della partecipazione diretta sulla qualità delle condizioni di lavoro

Dopo i momenti molto difficili attraversati negli ultimi tre anni, oggi in Aspi sembra prevalere un certo ottimismo in ambo le parti sociali. Attestato da un buon livello di condivisione del percorso di transizione già iniziato. Un solido sistema di relazioni industriali, basato sulla contrattazione collettiva e sui diritti di informazione e consultazione, costituisce un canale insostituibile per la gestione del cambiamento. Questo assunto è fortemente condiviso dall'azienda e dai sindacati

Per l'azienda, il coinvolgimento dei lavoratori è ritenuto uno step fondamentale per la riuscita del progetto. *“L'obiettivo principe è quello di portare a bordo del nostro Piano di trasformazione 9 mila persone; in tutto il Gruppo. Se a tale scopo non si coinvolge tutta la popolazione aziendale, un percorso del genere non si riesce a portarlo avanti. Occorre un sistema di gestione delle persone chiaro, condiviso e trasparente; comunicato con un piano di comunicazione interna comprensibile. E poi c'è ancora un altro punto: tutto il sistema richiede l'utilizzo dei migliori sistemi di gestione dei processi a livello digitale”* (Manager). Il sindacato – da questo punto di vista – rappresenta *“uno stakeholder fondamentale e attivo”*, col quale riscrivere le regole Un *“partner della trasformazione”*. In particolare, con l'ultimo accordo per la creazione di un comitato bilaterale di sviluppo strategico, il management ha dichiarato di ispirarsi al modello tedesco della cogestione, *“disegnando una nuova alleanza fra il Gruppo Aspi e le organizzazioni sindacali”*. Il sindacato, secondo questo approccio, non avrebbe da temere troppo i rischi di una disintermediazione, in quanto il tradizionale sistema di scambio non verrebbe rimpiazzato ma solo integrato. Inoltre, è sì vero che la digitalizzazione e l'automazione potrebbero portare ad una contrazione di quelle figure più tradizionalmente sindacalizzate, a vantaggio di elevate professionalità, più inclini a rapporti individualizzati con l'azienda. Ma *“la funzione del sindacato quale partner dell'azienda”*, e di rappresentante dei lavoratori, non scomparirà con l'affermazione di un lavoro più qualificato e ricco.

In occasione della presentazione di questo caso durante la tavola rotonda europea, tenuta a Roma il 5 novembre 2021, il responsabile dell'azienda per le relazioni industriali, ha voluto sottolineare taluni rischi che possono corrersi quando il procedimento decisionale diviene troppo lungo e articolato – *“un eccesso di democrazia”*, ha detto in modo volutamente paradossale – *“è capace di rallentare l'innovazione, che invece preme e non può aspettare”*.

Working Paper FDV n. 1/2022

“Occorre invece filtrare – ha proseguito – essere veloci, basare i propri atti sulla reciproca fiducia e sulla trasparenza. E’ chiaro poi che se si legge la partecipazione del sindacato nella logica di conflitto e quindi di tutela del diritto legata a posizioni che magari ci sono e devono trasformarsi, secondo me si ha una visione un po’ cieca di quello che è davvero il ruolo delle organizzazioni sindacali, noi quello che stiamo cercando di fare per come la stiamo impostando è di avere il sindacato come partner per il governo della trasformazione”. La partecipazione diretta, da questo punto di vista, viene considerata uno strumento efficace e innovativo. Essa consente di *“lavorare meglio, più velocemente, con minor fatica, e con prospettive di carriera e retribuzione più gratificanti e trasparenti”.* Gli *audit*, le *surveys*, il *team work*, sono tutti strumenti considerati indispensabili

Per il sindacato di settore, la partecipazione – in tutte le sue forme, inclusa quella diretta – costituisce una sfida che va raccolta. Essa implica “un salto di qualità” che investe tutti gli attori in campo. Rispetto alla centralità dei rapporti di fiducia, costantemente richiamati dal management, il rappresentante sindacale alla tavola rotonda del 5 novembre, aveva buon gioco nel ricordare come esso fosse già stato gravemente leso e violato dall’azienda quando, con la tragedia del crollo del ponte Morandi, si sono scoperte le molteplici negligenze accumulate dalla proprietà, sul terreno dei controlli e della sicurezza.

Per il sindacato sono certamente da privilegiare certamente le forme della partecipazione indiretta e rappresentativa, nelle forme consolidate dei diritti di informazione, consultazione ed esame congiunto; delle commissioni paritetiche; del welfare occupazionale gestito attraverso gli organi bilaterali definiti dalla contrattazione collettiva. Ma anche la partecipazione diretta ha un ruolo importante da svolgere, arricchendo la qualità dell’organizzazione del lavoro e, con essa, il senso di soddisfazione dei lavoratori.

Il rischio maggiore che vi scorgono i sindacati è quello di una crescente individualizzazione dei rapporti di lavoro, ed una disintermediazione, foriera di un prevedibile sbilanciamento dei rapporti di forza fra capitale e lavoro, a favore del primo. *“C’è comunque bisogno di un rinnovamento culturale, per vincere le resistenze, presenti tanto fra i lavoratori, specie i più anziani, ma anche fra i quadri intermedi del management, cambiamento che deve attraversare anche la rappresentanza sindacale, che deve adeguarsi per*

dare risposte sia ai giovani, sia alle nuove professionalità che si stanno affacciando in azienda” (Funzionario Filt-Cgil).

Working Paper FDV n. 1/2022

Sezione III

Considerazioni conclusive

Fino a che punto i cambiamenti fin qui descritti – a cavallo fra innovazione tecnologica, nuovi paradigmi organizzativi e relazioni industriali – sono importanti ed effettivi per “umanizzare il lavoro” e migliorare il benessere occupazionale, nell’esecuzione del lavoro e sull’insieme delle condizioni lavorative? Che nesso può stabilirsi fra partecipazione diretta e rappresentanza sindacale? Proviamo a trarre alcune fila dei ragionamenti fin qui svolti, per ciascuno di questi interrogativi.

Innovazione organizzativa e cambiamento tecnologico: quale umanizzazione del lavoro?

Anche in Italia, esperti e parti sociali stanno approfondendo i legami tra innovazione digitale, modelli organizzativi e qualità del lavoro (Dagnino et al., 2017; Guarascio e Secchi, 2017; Cipriani et al., 2018). In termini di valutazione e prospettive, le opinioni che animano il dibattito accademico e sindacale italiano divergono, e anche piuttosto radicalmente. Vediamo come.

Ad un estremo, i più ottimisti sottolineano taluni punti di forza, ponendo l’accento – di volta in volta – sul *job enrichment* e sull’inedito *empowerment* dei lavoratori (Berta, 2014); sull’emancipazione dai vecchi vincoli della subordinazione (Ichino, 2017); su una migliore conciliazione vita-lavoro (Seghezzi, 2016); sul wellbeing al lavoro (Butera, 2018); sul maggiore coinvolgimento “dal basso” (Caruso, 2018) e sulla cooperazione dei lavoratori in luoghi sempre più “smart” (Pero, 2015; Bentivogli, Pirone, 2021). I pessimisti, all’altro estremo, sottolineano la massiccia distruzione di posti di lavoro “buoni”, a vantaggio di “lavoretti” precari e mal pagati (Staglianò, 2016; Armano, Murgia, Teli, 2017); un’innovazione senza arricchimento del lavoro (Magone e Mazali, 2017); specialmente quando si tratta di *platform work* (data entry, delivery, etc.) (Coin e Marrone, 2018); tempi di lavoro sempre più compressi e forte intensificazione del lavoro (Gaddi, 2021); sotto la sorveglianza pervasiva e inflessibile degli algoritmi (Tullini, 2018; Aloisi, Di Stefano, 2020) e di un “taylorismo digitale” (Vecchi, 2017) dove l’etero-

direzione è persino maggiore di quanto già non fosse nel vecchio schema gerarchico e disciplinare della subordinazione giuridica (Bavaro, 2018). Un sistema che genera programmaticamente *working poors* con “salari da fame” e rapporti di lavoro iper-precari (Fana e Fana, 2019). In definitiva, “nuovi proletari” (Cantaro, 2021) che, specialmente tramite il sistema delle piattaforme e del crowd-work, vengono inesorabilmente indeboliti nel loro potere collettivo e di classe, dalla individualizzazione e disintermediazione generata dai nuovi paradigmi produttivi (Leonardi, 2018).

C'è poi chi sottolinea, delle nuove tecnologie, uno straordinario potenziale di liberazione della forza lavoro dall'asservimento della vecchia subordinazione economica e socio-giuridica, alla condizione di una concomitante predisposizione di forme generose e universalistiche di *basic income*, e che invece viene programmaticamente negato, e persino aggravato rispetto al passato recente, dal suo spregiudicato utilizzo capitalistico (Ciccarelli, 2018). Entrambe queste due visioni contengano elementi descrittivi reali ed empiricamente documentabili; *due mezze verità*, in quanto – generalizzando ed estremizzando in un senso o nell'altro – non colgono adeguatamente le ambivalenze e i dualismi di un mondo del lavoro in trasformazione. Una tecnologia “Giano bifronte” (Urbinati, 2021), dentro lo stesso territorio, lo stesso comparto; la stessa azienda, fra quanti, effettivamente, sperimentano una ampia e sostanziale riqualificazione del proprio lavoro, in termini di saperi, autonomia e potere; e quanti invece o non sono sfiorati da queste innovazioni – ad esempio nei settori più tradizionalmente tayloristi e poveri di autonomia e gratificazione cognitiva – 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. Avremo dunque una nuova stratificazione del lavoro, che può in estrema sintesi essere tripartita come segue:

a. vecchi e nuovi professionisti, fortemente abilitati e potenziati dalle nuove forme di lavoro e competenze, anche in termini di autonomia e discrezionalità;

b. operai tradizionali dell'industria e dei servizi, poco o per nulla stimolati dai cambiamenti in atto, e tuttavia ancora relativamente protetti dal diritto del lavoro e dal welfare state di origine fordista, nonché dalle forme classiche di rappresentanza sindacale e dalla contrattazione collettiva;

c. i nuovi lavori precari, molto colpiti dalla digitalizzazione – come nel caso della Gig economy – ma nella cornice di un nuovo taylorismo digitale, e quasi del tutto privi di diritti del lavoro e tutele previdenziali, con capacità e poteri

Working Paper FDV n. 1/2022

ancora molto limitati, sotto il profilo dell'organizzazione e della rappresentanza collettiva di tipo sindacale.

Per il secondo e il terzo gruppo, che insieme riteniamo costituiscono la maggioranza della forza lavoro del nostro paese, il nesso fra le nuove tecnologie e i modelli di organizzazione del lavoro e delle relazioni industriali passa per questo assunto, che reputiamo cruciale per le cose fin qui discusse. Ovvero che i margini di autonomia che la tecnologia robotica, digitale e algoritmica lascia alla discrezionalità e al coinvolgimento diretto dei lavoratori può essere, in molti casi è, inferiore, piuttosto che maggiore, rispetto al precedente paradigma. La tecnologia assume oggi caratteri di una tale "oggettività" e in-sindacabilità, da rendere residuo e finanche vano ogni eventuale margine per la negoziazione; non solo classicamente collettiva e sindacale, ma persino quella individuale, "partecipativa", fra il lavoratore e il suo team-leader o capo-reparto. La macchina "de-responsabilizza" la gerarchia, contro cui a questo punto è vano rivolgersi. La tecnologia robotica o digitale è ora l'unica autorità legittima a decidere, e ha già deciso per tutti, cosicché non resta praticamente più nulla da discutere e da deliberare più o meno consensualmente. Con la partecipazione diretta e/o indiretta.

Partecipazione, rappresentanza e inclusione: quale agenda per i sindacati?

Nel dibattito italiano sulla partecipazione diretta, ancora piuttosto circoscritto fra i sociologi del lavoro e delle relazioni industriali, la consapevolezza di queste ambivalenze è già presente, laddove voci incondizionatamente favorevoli si levano soprattutto sul versante aziendale e manageriale. Ciò nondimeno, anche fra le principali organizzazioni sindacali – sia pure con sfumature importanti al loro interno; fra le confederazioni, in seno a ciascuna di esse (fra componenti e/o federazioni di categoria), persino nei vari siti di uno stesso Gruppo (vedi caso Electrolux) – sembra oggi prevalere una diffusa consapevolezza riguardo all'importanza strategica della partecipazione, anche nella sua forma organizzativa e diretta. La valutazione, che è anche un auspicio, è che tramite essa si possa effettivamente conseguire quell'innalzamento degli standard produttivi di cui il paese ha bisogno, nei nuovi scenari della competizione globale, e con essi,

anche della qualità dei processi lavorativi, ancora troppo arretrati dal punto di vista dei saperi e dei poteri in essi incorporati. Dell'autonomia e della discrezionalità riconosciuti in capo ai lavoratori. Insomma, un lavoro più partecipato, ricco e disposto all'innovazione è in sintesi ciò di cui tutti oggi avvertono la necessità, e i sindacati – desumiamo – non saranno fra quelli che vorranno ostacolarlo, e meno ancora impedirlo. Governarlo consensualmente, questo sì, attraverso la negoziazione collettiva, è quanto viene richiesto e perseguito.

La contrattazione collettiva e la partecipazione, in tutte le forme possibili, giocano un ruolo insostituibile nella gestione consensuale dell'innovazione tecnologica e delle sue conseguenze (Cipriani, Gramolati, Mari, 2018). Il doppio livello contrattuale conferma, seppur indebolito, un certo grado di coordinamento centralizzato, anche grazie a un'intensa stagione di accordi interconfederali e rinnovi di categoria, in cui iniziano ad emergere nuovi temi e diritti. Delude invece lo sviluppo della contrattazione decentrata, invariabilmente limitata in termini di copertura e di contenuti solo sporadicamente adeguati alla nuova sfida tecnologica e di partecipazione organizzativa. Aspetti su cui i sindacati dovranno concentrare i loro sforzi, organizzativi, negoziali e nel rapporto con l'attore politico. E ancora prima, rinnovando l'impegno ad eleggere in tutti i luoghi di lavoro che ne hanno i requisiti legali e contrattuali, rappresentanze sindacali unitarie.

In generale, le nuove sfide del cambiamento tecnologico e organizzativo richiedono, non solo in Italia, un aggiornamento dei loro repertori strategici e organizzativi dei sindacati (Vandaele, 2018; Aloisi, Di Stefano, 2020), al fine di renderli rappresentativi tra quei lavoratori oggi sempre più dispersi, precari e in buona parte esclusi dalle tutele più solide del diritto del lavoro, sindacale e del welfare.

L'intervento del legislatore da un lato, e quello delle parti sociali dall'altro. L'obiettivo deve essere quello di realizzare interventi su più livelli, ovvero:

a. diritti sociali e del lavoro, secondo lo schema di tutela per cerchi concentrici, aperto e inclusivo verso quelle tipologie di lavoro grigie, a metà strada fra autonomia e subordinazione, oggi largamente escluse dal protezioni sociali del vecchio welfare state novecentesco. Un progetto con questa ambizione, in 95 articoli, è stato redatto nel 2016 dalla Cgil, con la sua *Carta Universale dei Diritti dei Lavoratori*.

b. politiche attive del lavoro, incentrate sul diritto soggettivo alla formazione continua, come nel caso del contratto nazionale del settore metalmeccanico (2016 e 2021); ma anche su un maggiore interventismo pubblico nella creazione diretta di posti di lavoro, per il rafforzamento di quei beni comuni che impresa e mercato non fanno o non vogliono garantire. Basti pensare a

Working Paper FDV n. 1/2022

questi ultimi due anni di crisi pandemica, alla centralità della sanità, della scuola e dei trasporti pubblici, universali, sicuri, efficienti.

c.ammortizzatori sociali sempre più universali, per una gestione delle ristrutturazioni e delle eccedenze occupazionali, causate dalle innovazioni tecnologiche *labour saving*, ma anche – in questi tempi di crisi pandemica – dal crollo di alcuni settori, come il trasporto aereo, il turismo, la ristorazione, solo per citarne alcuni;

d.una contrattazione collettiva che metta al centro l'organizzazione del lavoro, a partire dalle nuove sfide della quarta rivoluzione tecnologica, per una gestione più trasparente dei robot, e degli algoritmi, il rispetto della privacy dei lavoratori, il diritto alla disconnessione fuori dagli orari di lavoro concordati.

e.partecipazione e democrazia al lavoro, per una progettazione e gestione condivisa dell'innovazione di processo e di prodotto, con una estensione ed un aggiornamento dei tradizionali diritti di informazione e consultazione, sia rafforzando – su basi negoziata e condivise – forme di partecipazione diretta, incentrate su una maggiore autonomia dei lavoratori, nell'organizzazione ed esecuzione delle loro mansioni

Partners in the project:



Associated organizations:



Riferimenti bibliografici

- Akkerman A., Sluiter R., Jansen G. (2015), *Third European Company Survey– Direct and indirect employee participation*, Eurofound;
- Aloisi A., Di Stefano V. (2020), *Il tuo capo è un algoritmo. Contro il lavoro disumano*, Laterza
- Anpal, (2017), *Efficienza, qualità del sistema, innovazione, produttività ed equilibrio vita lavoro*, Ref ricerche
- Bannò M., Trento S., Filippi E. (2021), *Rischi di automazione delle occupazioni: una stima per l'Italia*, Stato e Mercato
- Bavaro V. (2018), *Questioni in diritto su lavoro digitale. Tempo e libertà*, RGL, 1
- Benaglia R., Campagna L., Pero L. (2021), *Il nuovo Ccnl dei metalmeccanici*, Mondoperaio, n. 9
- Bentivogli M., Pirone D. (2019), *Fabbrica futuro*, Egea
- Bentivogli M. et al. (2015), *Sindacato Futuro in Industry 4.0*, ADAPT University Press
- Berta G. (2018), *Tecnologia, imprenditorialità, futuro. Una controversia della Silicon Valley*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (2018), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press.
- Bordogna L, Pedersini R. (2019), *Relazioni industriali. L'esperienza italiana nel contesto internazionale*, Il Mulino
- Braverman H. (1974), *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press
- Butera F. (2018), *Valorizzare il lavoro nella Quarta Rivoluzione industriale*, <https://www.nuovaciviltadellemacchine.it/wp-content/uploads/2018/11/Valorizzare-il-lavoro-nella-Quarta-Rivoluzione-Industriale-d-federico-Butera.pdf>, consultato il 26/01/2022
- Canal T., Gualtieri V. (2020), *Pratiche partecipative e risultati d'impresa: quando il datori di lavoro coinvolge*, Economia & Lavoro, n. 3
- Campagna L., Pero L., Ponzellini A.M. (2017), *Le leve dell'innovazione. Lean, partecipazione e smartworking nell'era 4.0*, Guerini Next
- Campagna L., Cipriani L., Pero L., (2015), *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*; Guerini & Associati
- Cantaro A. (2021), *Postpandemia. Pensieri (meta)giuridici*, Giappichelli
- 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.) (2015), *La partecipazione incisiva*, il Mulino

Working Paper FDV n. 1/2022

- 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
- Caruso B. (2018), *Fordismo, post-fordismo e industria 4.0*, DLRI, n. 157
- Ces (2018), *Digitalization and workers participation*, Brussel
- Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (2018), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press.
- Cnel (2021), *Dati sull'Archivio Nazionale Contratti*, Newsletter
- Coin F., Marrone M. (2018), *Ambivalence: luci e ombre del lavoro digitale*, Economia e società regionale, 1; 25-35
- Dagnino E. (a cura di) (2017), *La nuova grande trasformazione del lavoro futuro* Adapt Labour Studies e-Book, 62
- 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*, Economia e società regionale, n. 3.
- Di Stefano V., Taes S. (2021), *Algorithmic management and collective bargaining*, Etui, Foresight Brief, May #10
- Donini A. (2016), *Il lavoro su piattaforma digitale: fra autonomia e subordinazione*, DRI, n. 174.
- Eurofound (1994), *Conceptualising direct participation in organizational change. The EPOC project*; Dublin
- Eurofound (2018), *Automation, digitalization and platforms: implications for work and employment*, Dublin
- Cattero B., D'Onofrio M. (2018), *Orfani delle istituzioni. Lavoratori, sindacati e le «fabbriche terziarie digitalizzate» di Amazon*, QRS, n. 1
- Commissione Europea (2021), *Digital Economy and Society Index*,
- 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
- Faioli M. (2017), *Jobs "App", Gig economy e sindacato*, RGL, n. 2,
- Fana M. e S. (2019), *Basta salari da fame*, Laterza

- Federmeccanica (2016), *I risultati dell'indagine Industria 4.0 condotta da Federmeccanica*, www.federmeccanica.it/images/eventi/Industria40-in-Italia-indagine-di-federmeccanica.pdf
- Federmeccanica (2016), *Partecipazione: la "via italiana" al coinvolgimento*, Community Media Research,
- Fondazione Di Vittorio - Cgil (2021), *La contrattazione di secondo livello al tempo del Covid-19*
- Fondazione Di Vittorio - Cgil (2020), *2° Rapporto sulla contrattazione di II livello*
- Fondazione Unipolis (2017), *La partecipazione dei lavoratori nelle imprese*, il Mulino
- Forlivesi M. (2018), *Sulla rappresentanza sindacale del lavoro digitale*, QRS, n. 1
- Frey C. B., Osborne M. (2017), *The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?*, n. 114
- Gabrielli G. (2017), *Politiche remunerative e partecipazione*, in Carcano et al. (eds.)
- Gaddi M. (2021), *Sfruttamento 4.0. Nuove tecnologie e lavoro*, Edizioni Punto Rosso.
- Garibaldo F., Rinaldini M. (2021), *Il lavoro operaio digitalizzato*, Il Mulino
- Giubboni S. (2021), *Verso regole comuni per i lavoratori delle piattaforme: la proposta di direttiva della Commissione Europea*, in Diritti&Lavoro Flash, n. 8
- Giubboni S. (2020), *La subordinazione dei riders*, in Menabò di Etica ed Economia, 12 marzo 2020
- Gramolati A, Sateriale G. (ed.) (2019), *Contrattare l'innovazione digitale*, Ediesse
- Huws U. (2014), *Labor in the global digital economy*, New York University Press
- Kilhoffer Z. et al. (2017), *The Platform Economy and Industrial Relations: Applying the old framework to the new reality*, CEPS Research Report
- Ichino P. (2017), *Le conseguenze dell'innovazione tecnologica nel diritto del lavoro*, Giuffrè
- Inapp (2019), *I mercati digitali del lavoro. Lavoratori delle piattaforme*
- Lassandari A. (2017), *Problemi di rappresentanza e tutela collettiva dei lavoratori che utilizzano tecnologie digitali*, QRGL, n. 2
- Leonardi S. (2018), *Cambiamenti del lavoro, partecipazione diretta e relazioni industriali: i risultati italiani di uno studio europeo*, Annali della Fondazione Di Vittorio, 2017
- Leonardi S. (2016), *Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues*, Transfer, n. 1

Working Paper FDV n. 1/2022

- Leonardi S., Gottardi D. (2019), *Without board-level employee representation. Trade union policies and juridical doctrines behind the Italian way to participation*, European Journal of Industrial Relations, Sage
- Leonardi S, Zito M. (2018), *I TCA di Bosch ed Electrolux*, in Guarriello F., Stanzani C. (a cura di), *Sindacato e contrattazione nelle multinazionali*, Sociologia del lavoro, Franco Angeli
- Lippert I., Huzzard T., Jurgens U., Lazonick W (2014), *Corporate Governance, Employee Voice, and Work Organization*; Oxford University Press
- Loi P., Speziale V. (2017), *How labour law changes in the platform economy*, RGL, n. 2
- Lopes H, Calapez T., Lopes D. (2015), *The determinants of work autonomy and employee involvement: A multilevel analysis*. In “Economic and Industrial Democracy”.
- Magone A., Mazali T. (2017), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, Guerini
- Maiolini C., De Luca A. (2021), *IA: lavorare con l’intelligenza artificiale*, Ediesse
- Martelloni F. (2018), *Individuale e collettivo: quando i diritti dei lavoratori digitali corrono su due ruote*, LaBoUR&Law Issue, n. 1
- McKinsey Global Institute (2017), *A future that works: automation, employment and productivity*
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx>, consultato il 25.01.2022
- Ocsel-Cisl (2018), *La contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova*, 4° Rapporto sulla contrattazione decentrata
- Ohno T. (2004), *Lo spirito Toyota*, Einaudi
- 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 partecipazione diretta*, in Carrieri et al. (eds.), *La partecipazione incisiva*, il Mulino
- Perulli A. (2017), *Lavoro e tecnica al tempo di Uber*, in RGL; 195

- Ponzellini A., Della Rocca G. (2015), *Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva*, "Economia & Lavoro", n. 3.
- Recchia G. (2018), *Lavoratori digitali unitevi*, QRS, n. 2
- Regalia I. (2006), *Review on the Position of the Social Partners on Direct Participation*, Dublin
- Roà S., Pallante A. (2017), *Le esperienze partecipative dei gruppi di lavoro (IWS) nella letteratura e nella prassi internazionale*, in Carcano et al. (eds.)
- Sai M. (2017), *Industria 4.0: innovazione digitale e organizzazione del lavoro*, in QRS, n. 3
- Scholz T. (2016), *Platform cooperativism*, Rosa Luxemburg Stf., NYI
- Seghezzi F. (2016), *Lavoro e relazioni industriali nell'Industry 4.0*, DRI, 1; 178-192
- Signorini E. (2018), *Il diritto del lavoro nell'economia digitale*, Torino, Giappichelli
- Staglianò R. (2016), *Al posto tuo. Così web e robot ci stanno rubando il lavoro*, Torino, Einaudi
- Tassinari A., Maccarrone V. (2018), *Le mobilitazioni dei fattorini della gig economy in Italia*, in QRS, 2; 75-90
- Tullini P. (2018), *L'economia delle piattaforme e le sfide del diritto del lavoro*, in *Economia e società regionale*, n. 1
- Treu T. (2017), *Rimedi, tutele e fattispecie: riflessioni sui lavori della Gig economy*, in LD; 367 ss
- Urbinati N. (2021), *Il doppio di Prometeo. Tecnologia e libertà*, www.treccani.it/magazine/atlanter/societa/Il_doppio_di_Prometeo.html, consultato il 25.01.2022
- Valenduc G., Vandermin P. (2016), *Digitalization, between disruption and evolution*, Transfer, n. 2
- Vandale K. (2018), *Will trade unions survive in the platform economy?*, WP 05, ETUI
- Voza P. (2017), *Il lavoro e le piattaforme digitali: the same old story?*, WP CSDLE, 336
- World Economic Forum (2016), *The future of jobs - Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*.