



**THE DEVELOPMENT OF DIRECT EMPLOYEE
PARTICIPATION AND ITS IMPACT ON
INDUSTRIAL RELATIONS AT COMPANY LEVEL**
DIRECT VS/2016/0305



Lo sviluppo della partecipazione diretta dei lavoratori e il suo
impatto sulle relazioni industriali a livello d'impresa

PROGETTO EUROPEO
DIRECT

LA PARTECIPAZIONE DIRETTA IN EUROPA RAPPORTO COMPARATIVO

Questo studio è stato reso possibile grazie al supporto finanziario
della Commissione Europea – DG Occupazione e affari sociali,
linea di bilancio 04.03.01.06

Partner del progetto:

Bulgaria: la Confederazione dei sindacati indipendenti (CITUB), e l'Associazione delle Imprese della Bulgaria (BIA)

Cipro: la Confederazione dei Sindacati Ciprioti (SEK)

Irlanda: l'Institute for the Development of Employee Advancement (IDEAS)

Italia: la Fondazione Giuseppe Di Vittorio (FDV)

Polonia: la Szkola Glowna Handlowa, Università di Varsavia (SGH)

Regno Unito: la Royal Holloway and Bedford New College (RHBNC)

Autori:

Ekaterina Ribarova – ISTUR/CITUB

Kevin O'Kelly – external expert

Maria Mincheva - BIA

Dimitar Brankov - BIA

Sylvester Cronin - IDEAS

Tony Murphy - IDEAS

Salvo Leonardi - FDV

Evangelis Evangelou - SEK

Christos Pelecanos - SEK

Michael Gold - RHBNC

Chris Rees - RHBNC

Andrzej Zybala - SGH

Edizione finale:

Michael Gold – RHBNC

Kevin O'Kelly – external expert

Ekaterina Ribarova – ISTUR/CITUB

Ina Atanasova - CITUB

Traduzione dall'inglese all'italiano di Franco Soekardi Esposito

La responsabilità di quanto contenuto in questa pubblicazione è esclusivamente dei suoi curatori. La Commissione Europea non è responsabile per l'utilizzo che potrebbe essere fatto delle informazioni ivi contenute

SOMMARIO

1. CONTENUTI DELLA RICERCA	4
2. METODOLOGIA	7
3. DIALOGO SOCIALE E PARTECIPAZIONE DIRETTA SUL POSTO DI LAVORO	9
4. SISTEMI NAZIONALI DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI	16
5. LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI NEL SISTEMA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI	21
5.1 Sintesi dell'evoluzione nella pratica della partecipazione diretta	25
5.2 La situazione attuale della partecipazione diretta nei Paesi partner – una panoramica	29
5.3 Applicazione della partecipazione diretta – tendenze generali nelle dimensioni nazionali	33
5.4 Cosa ne pensano le parti sociali della partecipazione diretta?	41
6. RAFFRONTO SULLA PARTECIPAZIONE DIRETTA NEI SEI PAESI PARTECIPANTI	50
6.1 La partecipazione diretta per settore	50
6.1.1 Dimensioni del settore – in generale	50
6.1.2 Tendenze principali in settori specifici	53
6.1.3 Aree di intervento della partecipazione diretta – questioni principali	54
6.1.4. Il punto di vista delle parti sociali	62
6.2 Casi di studio	67
• Bulgaria	67
• Cipro	73
• Irlanda	76
• Italia	79
• Polonia	84
• Regno Unito	89
7. PANORAMICA GENERALE DELLA SITUAZIONE E DELLE TENDENZE	98
8. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI	103
BIBLIOGRAFIA	107

1. CONTENUTI DELLA RICERCA

Nel corso degli ultimi decenni, nuove modalità di organizzazione del lavoro sono emerse nelle imprese europee e in special modo in quelle più avanzate, sotto il profilo dell'innovazione socio-tecnica. Fra queste va annoverata la ricerca di nuove forme di partecipazione dei lavoratori nei vari aspetti della vita aziendale. Essa si articola comunemente in tre forme idealtipiche distinte, ma fra loro collegate: la partecipazione rappresentativa (per il tramite di organismi designati dai lavoratori), la partecipazione finanziaria e la partecipazione diretta.

L'introduzione della partecipazione diretta quale mezzo per modificare l'organizzazione del lavoro rappresenta, per molti versi, un'autentica sfida per le gerarchie manageriali di stampo tradizionale, alle quali viene infatti richiesto non solo un approccio diverso nella gestione, ma anche un significativo cambio di rotta della cultura aziendale. Mutamenti che impattano su svariati aspetti delle relazioni fra lavoratori e datori di lavoro. Nei flussi informativi all'interno dell'impresa, per esempio, nella struttura della retribuzione o ancora nelle tecniche di risoluzione delle controversie di lavoro. Nel contesto della crisi finanziaria ed economica di questi anni, e con la necessità di promuovere in Europa una crescita sostenibile, diventa sempre più necessario prendere in esame diverse forme di *corporate governance* e di ripensare quale ruolo possa avere la partecipazione diretta nella gestione aziendale, al cospetto delle più forme più rappresentative di partecipazione.

Il progetto DIRECT – che è stato promosso e coordinato dalla Confederazione dei Sindacati Indipendenti della Bulgaria (CITUB) – consiste in una ricerca europea biennale, nella quale si sono esaminate le prassi di partecipazione diretta dei lavoratori adottate a livello settoriale e aziendale, in sei paesi membri dell'UE: Bulgaria, Cipro, Irlanda, Italia, Polonia e Regno Unito.

Il Progetto ha inteso valutare non solo l'estensione della partecipazione

diretta in questi Paesi – ad esempio gli scenari, le ragioni, l’impatto – ma anche favorire l’interlocuzione fra le parti sociali, al fine di contribuire a rafforzare la rappresentanza dei lavoratori e a migliorare le relazioni industriali a livello aziendale.

Obiettivi generali del progetto:

- Esaminare lo sviluppo della partecipazione diretta nei sei Paesi Membri dell’UE che hanno aderito al progetto, individuandone settori, forme, meccanismi e quadro di riferimento aziendale principali dove essa si applica;
- Specificare punti d’incontro e differenze nell’approccio alla partecipazione diretta e nella sua pratica nei sei Paesi in questione;
- Analizzare i legami fra varie forme di partecipazione diretta e altre forme di rappresentanza dei lavoratori e di relazioni industriali a livello di impresa;
- Valutare l’impatto della partecipazione diretta sulla strategia e sostenibilità dell’impresa, sulla produttività della forza lavoro, sulle relazioni sociali e industriali, sulle condizioni di lavoro, sullo sviluppo delle risorse umane, ecc.;
- Considerare come la partecipazione diretta possano contribuire a facilitare lo sviluppo di forme più efficaci di stakeholder governance e quindi a forme societarie più sostenibili;
- Migliorare le capacità, conoscenze e skill dei rappresentanti sindacali e quelli delle parti sociali per quanto riguardano le pratiche di partecipazione diretta;
- Disseminare i risultati della ricerca nonché esempi di buona pratica fra le parti sociali per poter applicare un modello di rappresentanza diretta che sia in linea con i diritti dei lavoratori;
- Sviluppare idee e istanze che possano contribuire a migliorare il quadro normativo della partecipazione diretta, salvaguardando sia la sostenibilità dei diritti dei lavoratori sia lo sviluppo delle relazioni industriali;
- Proporre iniziative a livello UE allo scopo di promuovere buone pratiche di partecipazione diretta, trovando il giusto fra le esigenze

delle parti.

Atri obiettivi specifici

La ricerca è stata mossa dai seguenti intenti e scopi:

- Capire come la partecipazione diretta venga utilizzata da un numero selezionato di imprese in due settori specifici
- Esaminare i punti d'incontro e le differenze sull'applicazione della partecipazione diretta in questi settori e nei sei paesi membri – EU15 (Italia, Irlanda e Regno Unito), EU13 (Cipro, Polonia e Bulgaria)
- Capire come la partecipazione diretta e rappresentativa coesistano e s'integrino
- Verificare se la partecipazione diretta abbia (o non abbia) migliorato le relazioni industriali nelle imprese esaminate
- Verificare quanto l'istituto della partecipazione diretta sia realmente compresa fra le parti sociali nei Paesi Membri partecipanti
- Scambiare esempi di 'buone pratiche' fra i Paesi Membri partecipanti
- Suggerire alle parti sociali nazionali nonché alla Commissione Europea un utilizzo più esteso della partecipazione diretta negli Stati Membri.
- Avviare un approfondimento allo scopo di raggiungere questi obiettivi in considerazione del fatto che il progetto è stato finanziato per due anni.

•

Paesi ed istituti partner del progetto:

Il progetto ha coinvolto sette strutture partner, provenienti da sei Paesi membri dell'UE:

Bulgaria: la Confederazione dei sindacati indipendenti (CITUB), e l'Associazione delle Imprese della Bulgaria (BIA)

Cipro: la Confederazione dei Sindacati Ciprioti (SEK)

Irlanda: *l'Institute for the Development of Employee Advancement (IDEAS)*

Italia: la Fondazione Giuseppe Di Vittorio (FDV)

Polonia: la Szkola Glowna Handlowa, Università di Varsavia (SGH)

Regno Unito: la Royal Holloway and Bedford New College (RHBNC)

2. METODOLOGIA

Il progetto DIRECT è stato diretto da un comitato di pilotaggio composto dai rappresentanti delle organizzazioni partner. Il ruolo di questo comitato è stato quello di definire gli obiettivi, la metodologia di ricerca, il piano di lavoro, gli incontri nazionali ed europei, le pubblicazioni e la disseminazione. Il Comitato ha anche raccolto e condiviso la letteratura di riferimento, stilato i questionari per l'indagine di campo, monitorato e finalizzato il progresso dei lavori nei sei paesi partecipanti. Nel corso del biennio della durata del progetto, il comitato di pilotaggio si è incontrato sei volte, a rotazione, nei sei paesi coinvolti.

Metodologia dell'indaginee piano di lavoro si sono articolati in cinque attività principali.

1. Una ricognizione della letteratura sia teorica che empirica sulla natura e sulla diffusione della partecipazione diretta nei sei paesi coinvolti. Sono stati ricostruiti percorsi storici, sviluppi normativi, dati empirici, sia quantitativi che qualitativi, riguardanti l'effettivo utilizzo della partecipazione diretta. Sono poi state tratteggiate le tendenze generali a livello nazionale, cercando di comprendere l'impatto percepito della partecipazione diretta.

2. Definita la cornice teorica generale, lo studio ha proceduto con una indagine qualitativa, realizzata attraverso una serie di interviste realizzate con testimoni privilegiati, a livello nazionale, settoriale e

aziendale. Si è trattato di aziende sia private che pubbliche, di vari settori, cercando di avercene sia della manifattura industriale che dei servizi. Sono state prese in considerazione imprese che presentassero una forza lavoro in qualche misura sindacalizzata. Un aspetto essenziale del progetto è stato quello di portare alla luce l'atteggiamento dei sindacati alla partecipazione diretta; se ne fossero cioè a favore o contrari.

3. Contestualmente, sono stati organizzati dei Workshop nazionali in ciascuno dei paesi partecipanti, allo scopo di discutere coi rappresentanti delle parti sociali i risultati emersi dagli studi nazionali. Questi incontri hanno offerto un'occasione per svolgere interventi formativi, con il supporto di esperti, accademici e funzionari pubblici..

4. Oltre a questi interventi nazionali, ve ne sono stati di analoghi, organizzati a livello transnazionale (Roma, Nicosia e Londra), in cui sono state confrontate – con l'ausilio di esperti esterni – le ricerche in corso e lo stato dell'arte delle varie situazioni nazionali.

5. Si è infine proceduto alla stesura di sei rapporti nazionali, molto ricchi e densi di informazioni, disponibili presso il sito del progetto (www.direct-project.org). E dopo di essi, questo rapporto comparativo, inizialmente disponibile in inglese. Una conferenza internazionale finale, organizzata a Sofia a metà novembre, ha offerto l'occasione per condividere questo rapporto finale, anche con esponenti delle istituzioni europee, dell'Università e delle parti sociali.

3. DIALOGO SOCIALE E PARTECIPAZIONE DIRETTA SUL POSTO DI LAVORO

Le parti sociali europee, le imprese e i lavoratori si trovano a dover affrontare una serie di fattori esterni che può determinare la rapidità stessa della diffusione del dialogo a livello aziendale. Più incisivi fra tali fattori esterni, vi è quello di reagire ai repentini cambiamenti di natura tecnica e tecnologica come la digitalizzazione, la robotica, social media, etc.). Va tuttavia rilevato che in alcuni Stati Membri UE, in particolar modo quelli che hanno applicato le nuove forme di partecipazione dei lavoratori tardivamente, i risultati pratici relativi alla maggiore diffusione della rappresentatività e del dialogo sociale non sono del tutto soddisfacenti. Si registra, infatti, una mancanza di fiducia nell'applicazione di forme alternative di rappresentatività, mentre alcune imprese e organizzazioni sindacali hanno manifestato ambiguità nei confronti del diritto dei lavoratori all'informazione, alla consultazione, e a partecipare o contribuire al processo decisionale¹. Uno studio di Eurofound mostra che il 57% delle imprese operanti nell'UE: *"incoraggia i propri dipendenti a partecipare alla vita della impresa, oltre alla sfera relativa alle loro proprie mansioni aziendali. Una partecipazione più attiva alla vita della compagnia si ottiene in svariati modi, a partire dalla condivisione di informazione e a un maggiore coinvolgimento dei lavoratori attraverso iniziative quali staff meeting, sondaggi e suggestion box, fino alla cooptazione di rappresentanti dei lavoratori nelle riunioni esecutive e strategiche"*².

1 Per esempio, i precedenti progetti INFORMIA I e II e INFPREVENTA coordinati da CITUB.

2 European Company Survey 2013 si veda anche Living and Working in Europe 2017 European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublino), 2018, pp. 32 e 33.

Nel contesto della ormai decennale crisi finanziaria ed economica e della necessità di avviare una fase di crescita sostenibile nell'UE, diventa essenziale considerare il ruolo che potrà svolgere la partecipazione dei lavoratori nelle future forme di corporate governance e quale impatto potrà eventualmente avervi la partecipazione diretta. Si insiste ormai molto sulla necessità di un capitalismo più responsabile dove l'enfasi sia su forme di corporate governance più sostenibili e a lungo termine piuttosto che su politiche aziendali dedicate esclusivamente sulla redditività a breve termine. Si potrebbe affermare che la governance post-crisi esige una compartecipazione maggiore da parte dei lavoratori in virtù proprio del fatto che le imprese sono organizzazioni sociali e gli impiegati degli stakeholder che hanno a cuore gli interessi a lungo termine dell'impresa.

Le sfide poste dall'incessante mutamento del quadro tecnologico, economico e sociale sono motivi sufficienti per aumentare la partecipazione diretta dei lavoratori. Pertanto l'obiettivo posto dal Progetto DIRECT è proprio quello di offrire un contributo al dibattito su come trovare il giusto equilibrio fra efficienza economica, responsabilità sociale, diritti dei lavoratori e sistemi di relazioni industriali vigenti – un equilibrio che possa poi fungere da modello applicabile in tutti i Paesi, settori produttivi e imprese. Il Progetto si pone altresì l'obiettivo di informare ed educare i vertici sindacali e aziendali nonché i rappresentanti dei lavoratori sui vari aspetti della partecipazione diretta e di condividere buone pratiche ed esperienze.

Fra gli obiettivi di lungo termine posti nell'Agenda Sociale Europea vi è quello di rafforzare nelle istituzioni europee i diritti dei lavoratori all'informazione, consultazione e partecipazione. Sono obiettivi questi già delineati nella Carta Sociale Europea del 1961, nella Carta Comunitaria dei Diritti Sociali Fondamentali dei Lavoratori del 1989, nel Protocollo Sociale del Trattato sull'Unione Europea (Trattato di Maastricht) del 1992, e nel Trattato di Amsterdam del 1997 nel quale sono inserite clausole specifiche riguardanti i diritti dei lavoratori.

Sulla base di quanto stabilito in questi trattati, le istituzioni europee

hanno adottato una serie di politiche allo scopo di promuovere e rafforzare i diritti dei lavoratori, fra i quali vi è il diritto da parte dei lavoratori all'informazione, di essere consultati nelle decisioni che possano avere un impatto sui livelli occupazionali, di essere coinvolti nelle corporate governance, e di avere maggiore rappresentatività sindacale³.

Sono politiche queste che mirano a dare forza al dialogo sociale a livello d'impresa attraverso varie forme di partecipazione dei lavoratori nelle imprese. Il tema di un maggiore coinvolgimento dei lavoratori alla gestione delle imprese si è essenzialmente articolato lungo tre direttive, distinte ma collegate.

Partecipazione rappresentativa. L'Unione europea ha sviluppato negli anni un'intensa attività normativa, relativamente a diverse forme e gradi di partecipazione dal diritto di informazione a quello di essere consultati prima che si prendano decisioni che possano impattare la forza lavoro. Ciò avviene attraverso l'elezione di rappresentanti dei lavoratori nei comitati aziendali oppure attraverso altre strutture aziendali di informazione o consultazione dei lavoratori, fra cui il Comitato aziendale europeo (CAE) nelle imprese e nei gruppi di dimensioni comunitarie. La partecipazione rappresentativa si articola anche attraverso l'elezione di rappresentanti dei lavoratori nei consigli d'amministrazione, sia negli organi di supervisione dei sistemi dualistici di governance, sia nel consiglio d'amministrazione nei sistemi classici.

Partecipazione finanziaria. La Commissione europea promuove tale forma di partecipazione non attraverso una specifica normativa ma attraverso una serie di *policy paper* e Comunicazioni della Commissione. La partecipazione finanziaria (o PEPPER secondo la terminologia

3 Per esempio alcuni di questi statute sono la EWC Recast Directive (2009/38/EC), la Direttiva Quadro (2002/14/EC) sull'informazione e consultazione, la Direttiva europea sulle imprese (SE) (2001/86/EC) e la Società cooperative europea (2003/72/EC).

della Commissione Europea⁴) is where employees have opportunities to purchase and hold shares in the equity of the company they work in through employee share ownership plans, either by way of direct employee share ownership or an internal jointly managed trust fund to administer shares on behalf of employees (ESOT), or through a share in the annual profits of the company.

avviene laddove i lavoratori abbiano l'opportunità di acquistare azioni della compagnia in proprio, di co-gestire fondi interni per l'azionariato dei dipendenti (ESOT), o attraverso una partecipazione agli utili d'azienda.

- *Partecipazione diretta.* Anche questa forma di partecipazione non viene sviluppata attraverso l'attività normativa ma attraverso una serie di network che identifichi e metta a fattor comun buone pratiche in materia di organizzazione del lavoro⁵. A supporto di questa cornice di *policy* è stato recentemente adottato il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali (PEDS), da parte del Consiglio d'Europa nella riunione speciale che ha avuto luogo lo scorso novembre 2017. Lo scopo del PEDS è di dare nuovo vigore all'Europa Sociale. Il Pilastro ha inteso ri-configurare l'Europa Sociale, stabilendo che:

a. Le parti sociali sono consultate per l'elaborazione e l'attuazione delle politiche economiche, occupazionali e sociali nel rispetto delle prassi nazionali. Esse sono incoraggiate a negoziare e concludere accordi collettivi negli ambiti di loro interesse, nel rispetto della propria autonomia e del diritto all'azione collettiva. Ove del caso, gli accordi conclusi tra le parti sociali sono attuati a livello dell'Unione e dei suoi Stati membri.

b. lavoratori o i loro rappresentanti hanno il diritto di essere informati e consultati in tempo utile su questioni di loro interesse, in particolare in

4 Cfr. Il PEPPER Report (Promotion of Participation by Employed Persons in Profits and Enterprise Results) Social Europe 3/1991 (supplemento) e Report from the Commission: PEPPER II Commission of the European Communities, Brussels (1996)

5 Per esempio, la European Work Organisation Network (EWON) nel corso del 1990s e l'attuale European Work Innovation Network (EWIN)

merito al trasferimento, alla ristrutturazione e alla fusione di imprese e ai licenziamenti collettivi

c. È incoraggiato il sostegno per potenziare la capacità delle parti sociali di promuovere il dialogo sociale.

Il Progetto DIRECT si è soffermato in particolar modo sulla terza di queste forme di partecipazine – la partecipazione diretta.

La partecipazione diretta

La partecipazione diretta e quella rappresentativa sono complementari e sono parti integranti del dialogo sociale all'interno delle imprese, il rafforzamento del quale può contribuire a migliorare la fiducia e l'impegno dei lavoratori e fra la proprietà, gruppo dirigente ed impiegati.

*"... tali pratiche aumentano la soddisfazione sul lavoro e conducono a un aumento del livello di permanenza nello stesso impiego, a minore assenteismo e maggiore motivazione – in altre parole, conducono a una migliorata soddisfazione lavorativa⁶. L'indagine sulle imprese europee della Fondazione di Dublino rileva altresì che vi è: "il grado di soddisfazione sul lavoro è maggiore in quelle imprese che promuovano la partecipazione dei lavoratori rispetto a quelle che siano meno impegnate in questo ambito"⁷. Il più importante studio effettuato sulla partecipazione diretta negli anni Novanta – lo studio Eurofound EPOC – definisce la partecipazione diretta come: *Opportunità rese disponibili dal management o iniziative che esso supporta a livello aziendale allo scopo di permettere la consultazione con i collaboratori, sia come gruppo o individualmente, delegando loro la responsabilità di prendere decisioni circa l'organizzazione o le condizioni del lavoro*⁸.*

Si tratta quindi di una forma di organizzazione del lavoro permette al

⁶ Indagine sulle imprese europee (ECS) e Eurofound, op. cit.

⁷ Ibid.

⁸ *Conceptualising Direct Participation in Organisational Change – The EPOC Project European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublino (1994)*

singolo impiegato di dire la sua nelle operazioni dell'impresa piuttosto che contribuire alla strategia d'impresa attraverso le rappresentanze dei lavoratori.

La partecipazione diretta può articolarsi in forma consultativa o delegativa.

- a) *Consultativa* – quando la direzione attua un sistema in cui gli impiegati sottopongono le loro opinioni circa l'andamento del lavoro ma mantiene il diritto di prendere le decisioni.
- b) *Delegativa* – quando la direzione concede agli impiegati una maggiore discrezione e responsabilità di organizzare il proprio lavoro senza dover riferire al management

Entrambe le forme di partecipazione diretta possono riguardare singoli lavoratori o gruppi di lavoratori. La consultazione individuale con la dirigenza può avvenire attraverso trattative faccia a faccia o 'arms-length', ossia in una libera transazione tra parti consapevoli e disponibili. Le consultazioni di gruppo possono essere sia permanenti o a tempo. e altre tipologie di partecipazione diretta sono illustrate nella Figura 1⁹. L'introduzione della partecipazione diretta come mezzo per cambiare l'organizzazione del lavoro potrebbe rappresentare una sfida per le strutture gerarchiche tradizionali del lavoro. La partecipazione diretta esige non solo un approccio diverso al management ma anche una trasformazione della cultura aziendale. Delegando agli impiegati il potere di organizzare il proprio lavoro e di prenderne le relative decisioni, fa sì che la dirigenza aziendale così come i rapporti gerarchici debbano necessariamente modificarsi. Sono cambiamenti questi che provocheranno una reazione a catena anche sugli altri aspetti del lavoro dipendente, a cominciare dal flusso interno delle informazioni riguardanti la performance aziendale fino ad arrivare alla definizione della struttura salariale e alla risoluzione delle vertenze.

9 *New Forms of Work Organisation: Can Europe realise its potential? – Results of a survey of direct employee participation in Europe* European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition (Dublino) 1997, pp. 16-18. Tre dei Paesi aderenti al Progetto DIRECT erano stati anch'essi inclusi nello studio EPOC

Nel lungo termine, questo approccio potrà anche contribuire a rendere più agile la struttura di comando, a migliorare le condizioni di lavoro e a porre l'attenzione sulla formazione continua dei lavoratori, puntando sempre di più sulle loro skill. Secondo quanto emerge in una ricerca effettuata nell'Indagine sulle imprese europee *“L'antagonismo fra dirigenza e lavoratori è un ostacolo alla performance dell'azienda e riduce la soddisfazione lavorativa, creando un clima che non favorisce l'innovazione. Un rapporto basato sulla fiducia reciproca porta a una maggiore collaborazione e stimola un'organizzazione del lavoro che facilita e incentiva l'innovazione”*¹⁰

Figura 1 – Forme di partecipazione diretta

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

Queste sono le definizioni adottate ai fini del Progetto DIRECT

¹⁰ Indagine sulle imprese europee (ECS) e Eurofound op. cit.

4. SISTEMI NAZIONALI DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

I sistemi di relazioni industriali nei sei Paesi considerati sono influenzati in un modo o l'altro dalla tendenza verso una maggiore globalizzazione; dalla recente crisi finanziaria e dalla mancanza di uno sviluppo sostenibile.

Un impatto significativo sulle relazioni industriali hanno avuto anche le condizioni e organizzazione del lavoro che è infatti cambiato moltissimo grazie all'arrivo delle nuove tecnologie, alla digitalizzazione, alla robotica, alla stampa in 3D, ai social media, ecc.

La Bulgaria registra da due decenni un declino continuo dei tassi di sindacalizzazione. Negli ultimi cinque anni solo il 18/20 % della forza lavoro è iscritta a un sindacato. Il tasso è più alto nel settore pubblico impiego al pari dei settori manifatturiero ed estrattivo, ma è molto basso in quello privato. Va altresì rilevato che l'adesione di imprese nelle associazioni di categoria è anch'esso in forte declino negli ultimi cinque anni.

Dal 2004-2005 si registra nel mercato del lavoro bulgaro una progressiva decentralizzazione della contrattazione collettiva. Pur se più prevalente nel privato, tale fenomeno è rilevante anche in alcuni settori industriali, come quelli dell'elettronica ed elettrotecnico e anche in alcuni comparti dell'agroalimentare collettiva di registra anche nei settori tessili e restauro, acconciature e calzaturificio, legname e cartario; costruzione macchinari e metallurgico.

Si stima che la contrattazione collettiva copra circa il 26/27% della forza lavoro.¹¹ Secondo altre fonti invece tale copertura si aggira dal 23/37 %.¹² La contrattazione collettiva nel settore manifatturiero è di circa 30/35 %, anche se in alcuni comparti specifici essa è più bassa,

11 Dati CITUB

12 [https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/bulgaria#collective bargaining](https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/bulgaria#collective_bargaining)

come per esempio nel settore *automotive*.¹³

In un certo numero di attività vi sono ancora accordi settoriali nazionali, come nel caso in cui lo Stato è più presente, ad esempio nel trasporto pubblico.

Grazie alla consolidata presenza e operatività di organizzazioni in rappresentanza di lavoratori e imprese, oltre il 60% dei lavoratori a **Cipro** è iscritto ai sindacati. Il codice delle relazioni industriali riconosce la libertà di associazione da parte dei lavoratori e datori di lavoro, sottolineando l'importanza della contrattazione collettiva e della consultazione fra le parti e su base leale. Va rilevato che le relazioni bipartite sono molto importanti e che la contrattazione collettiva di settore e a livello d'impresa rappresenta la struttura portante del sistema delle relazioni industriali, anche perché gran parte delle condizioni di lavoro sono definite da accordi collettivi secondo dati Eurofound, la contrattazione collettiva copre il 61% della forza lavoro.¹⁴

Nel contesto del sistema di relazioni industriali su base volontaristico, sono poche le istituzioni in **Irlanda** specificatamente preposte a promuovere la partecipazione dei lavoratori o sindacati a livello d'impresa. Le imprese possono infatti applicare i modelli di relazioni industriali che preferiscono. Ne risulta quindi un sistema di relazioni industriali frammentato, caratterizzato da una molteplicità di pratiche lavorative. Il sistema di relazioni industriali su base volontaristica vigente in Irlanda è considerato essere meno ricettivo alla diffusione di una prativa collaborativa sul posto di lavoro rispetto ad altri sistemi continentali, dove sono operativi istituzioni e organi intermedi di rappresentanza come i consigli aziendali.¹⁵ La densità sindacale è stimata intorno al 36%, mentre uno studio del 2013 di Eurofound rileva che la contrattazione collettiva copre il 58% dell'intera forza lavoro del

13 Dati della CITUB e della Federazione dei sindacati di settore

14 <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/cyprus#collective-bargaining>

15 Dobbins T (2001), New National Centre for Partnership and Performance established. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/new-national-centre-for-partnership-and-performance-established>

Paese.¹⁶

Nel contesto europeo, il sistema di relazioni industriali vigente in **Italia** si differenzia peculiarmente per vari aspetti. A cominciare da un livello di volontarismo pressoché unico in Europa, incentrato sul primato dell'autonomia collettiva, e per l'assenza di intervento legale sui principali pilastri del sistema). Molto pervasivo a livello di rapporti individuali di lavoro, l'intervento legislativo è rimasto invece marginale per quanto riguarda le relazioni collettive di lavoro (quanto meno nei settori privati). E ciò malgrado il fatto che ad essi si facciano ampi riferimenti specifici nella Costituzione del 1948: sulla rappresentanza sindacale, sui meccanismi di estensione dell'efficacia del contratto collettivo di lavoro, sul diritto di sciopero e sulla collaborazione dei lavoratori nell'impresa. Oltre a tale forma di "volontarismo", il sistema italiano delle relazioni industriali può essere schematicamente riassunto secondo quanto segue:

- Pluralismo sindacale, storicamente articolato su basi ideologiche, con tre maggiori confederazioni: CGIL, CISL, UIL ed una pletera di associazioni minori,
- Elevata frammentazione delle associazioni datoriali di categoria, in base alla tipologia giuridica di imprese (privata, artigianale, cooperativa, pubblica), la dimensione aziendale, gli orientamenti politici
- Contrattazione collettiva su due livelli, con prevalenza di quello settoriale nazionale,
- Diffusione massiccia della contrattazione collettiva nazionale, che copre dall'80 al 90% della forza lavoro,
- Copertura più limitata di quella decentrata, aziendale o territoriale, che interessa all'incirca il 20% delle aziende e il 35% dei lavoratori
- Densità sindacale stimata tra il 33 e 35%
- Rappresentanza a "canale singolo" dei lavoratori in azienda

In **Polonia**, un modello lungamente statalista di *governance* pubblica ha influito significativamente sul modello delle relazioni industriali, grazie anche alla posizione assunta dalle economie dei Paesi dell'Europa centro-orientale (CEEC) nel contesto della globalizzazione e

¹⁶ <https://www.eurofound.europa.eu/country/ireland#collective-bargaining>

dell'europeizzazione. Caratteristica portante di questa situazione è stato il ruolo decisivo del capitale estero in un quadro di forte disoccupazione, di debolezza strutturale del mondo del lavoro, di standard lavorativi poco qualificanti e di salari bassi. Un fattore determinante è stata l'influenza determinante dei capitali stranieri, in un contesto gravemente segnato dalla disoccupazione, la debolezza organizzativa del mondo del lavoro, bassi livelli di standard di tutela e di retribuzioni¹⁷. Ciò ha portato alla subordinazione degli interessi del lavoro a quelli dei gruppi industriali (per lo più stranieri), il cui interesse dominante è stato quello di tenere basso il costo del lavoro. Dunque, il modello di capitalismo ha qui influito non poco sul come si sono articolate le relazioni industriali. Il 'capitalismo dipendente', come questa forma di sviluppo capitalistico è stato definito dagli accademici, ha posto l'accento infatti sul continuo abbassamento dei livelli salari e delle condizioni di lavoro proprio per poter attrarre ulteriori capitali nell'economia.

La densità sindacale si aggira intorno a 15%¹⁸ mentre la contrattazione collettiva copre dai 47% ai 54%, della forza lavoro secondo alcune fonti.¹⁹

L'elemento più sorprendente delle relazioni industriali nel **Regno Unito** è rappresentato dal sostanziale predominio dell'impresa quale luogo dove si espleta la contrattazione collettiva – se attuata – per la definizione delle procedure, dei salari e delle condizioni di lavoro. Alcune norme di legge hanno tuttavia fissato un quadro normativo di riferimento, individuale e collettivo, nel quale sono stati inclusi, a partire dal 1997, il salario vitale nazionale (*living wage*), il riconoscimento del ruolo dei sindacati e l'applicazione di politiche lavorative che favoriscano la famiglia. Il ruolo dello stato continua a essere marginale nella conduzione delle relazioni industriali. Questo approccio 'hands

17 Bohle, D. and Grevkovits, B. (2006), *Capitalism without Compromise: Strong Business and Weak Labor in Eastern Europe's New Transnational Industries*, *Studies in Comparative International Development*, Spring 2006, Vol. 41, No. 1.

18 <http://www.worker-participation.eu/index.php/National-Industrial-Relations/Countries/Poland>

19 <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/poland#collective-bargaining>

off' di non intervento viene definito 'volontarismo'. Si tratta di una forma di deregolamentazione della contrattazione collettiva, a cui *lo stato non partecipava se non in momenti di difficoltà congiunturale e quando il mondo del lavoro si trovasse in uno stato di grande debolezza*.²⁰ La contrattazione multi-datoriale (a livello settoriale) ha registrato un declino drammatico negli ultimi anni. E la situazione non è stata certo aiutata dalla tradizionale assenza di un accordo intersettoriale che coinvolgesse le principali associazioni industriali e confederazioni sindacali. Al momento, il tasso di sindacalizzazione, varia molto – a seconda dei settori e delle fonti – fra il 27% e il 57%.²¹ Ciò che è avvenuto nel Regno Unito è stato un processo di 'decentramento disorganizzato'²², che ha visto potenziarsi sempre più il ruolo delle imprese nella contrattazione collettiva e nell'articolazione delle relazioni industriali, anche attraverso la diffusione delle varie forme di partecipazione dei lavoratori nell'azienda.

20 Fox, A. (1985), *History and Heritage. The Social Origins of the British Industrial Relations System*. London: Allen & Unwin.; Burgess, K. (1975) *The Origins of British Industrial Relations. The Nineteenth Century Experience*. London: Croom Helm.

21 <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/united-kingdom#collective-bargaining>

22 Traxler, F. (1995), 'Farewell to Labour Market Institutions? Organized versus Disorganized Decentralization as a Map for Industrial Relations', in C. Crouch and F. Traxler (eds) *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Avebury: Aldershot, pp.3-19.

5. LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI NEL SISTEMA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

In **Bulgaria** la partecipazione dei lavoratori ha un ruolo di supporto rispetto alla rappresentanza sindacale e alla contrattazione collettiva. However, there are many structures at the company level (such as representatives for information and consultation, health and safety committees, general assemblies and assemblies by proxies of the workers), especially in the large and some medium-sized companies. Most of these company-level structures are either dominated by trade unions, if trade unions are present, or just exist 'formally', without having any real activity. However, there are some exceptions, mainly among the subsidiaries of multi-national companies (MNCs) and in some of the large national companies where there are well established information and consultation arrangements, representing all the workers, leading to good results, together with well developed collective bargaining at company level.

A **Cipro** alcuni accordi collettivi, sia a livello settoriale che aziendale, si sono dotati di clausole nelle quali le parti sociali sanciscono la loro intenzione di creare organi di informazione e consultazione in base alla Legge 78(I)/2005 sulla *Definizione di un quadro di riferimento per l'informazione e consultazione di lavoratori dipendenti*. Tuttavia, le più importanti strutture di rappresentanza continuano ad essere quelle sindacali. In alcuni casi i rappresentanti dei lavoratori partecipano ai consigli aziendali insieme a quelli del management. I principali temi di discussioni nei consigli aziendali sono sicurezza e salute, sistemi di produzione; assegnazione degli orari di lavoro; questioni riguardanti la disciplina e contenziosi personali.

Alla sua entrata nella CEE nel 1973, l'**Irlanda** ha potuto far leva sull'esperienze maturate dagli altri Stati membri in materia di partecipazione dei lavoratori nell'impresa, applicandole nel mondo del lavoro nazionale. Il *Worker Participation Act* (imprese pubbliche), del 1977, stabilisce infatti che ai rappresentanti eletti dei lavoratori – detti *worker directors* – vengano assegnati un terzo dei posti nei consigli d'amministrazione di sette compagnie di stato. La normativa stabilisce altresì che tali delegati dei lavoratori siano nominati dalle organizzazioni sindacali o altri organi, quali le associazioni dei lavoratori o simili, che siano riconosciute dall'impresa. Hanno diritto al voto tutti i lavori a tempo indeterminato, sia a tempo pieno che part-time, che siano nel libro paga della compagnia madre o, in alcuni casi, in quello delle filiali. Una volta eletti, i rappresentanti dei lavoratori ricevono un mandato di tre anni, con status e responsabilità non diversi da quelli di qualsiasi altro dirigente dello stato. Successivamente aggiornata nel 1988, la legge sulla partecipazione dei lavoratori nelle imprese di stato estende il mandato dei *worker director* a quattro anni, introducendo la creazione di *Organi di Consultazione* in 39 imprese e agenzie di stato, di fatto equiparabili a comitati d'azienda²³

La legge ha esteso a due la nomina di *worker directors* nelle imprese pubbliche e a una serie di agenzie statali. Al Ministero del Lavoro è stato inoltre concesso il potere di cambiare, per decreto, il numero dei *worker*

23 Nel suo discorso al Dáil, la camera bassa del parlamento irlandese, l'allora Ministro del lavoro ha ebbe a dire che: *"allo scopo di sostenere lo sviluppo della partecipazione dei lavoratori nelle imprese statali o semi statali (...) è di massima importanza fare leggi che possano portare al cambiamento attraverso uno sforzo concertato fra il management e i lavoratori dipendenti a livello d'impresa. La nuova legge dà ai lavoratori di ogni impresa di stato il diritto di avviare accordi per una partecipazione agli organismi societari. L'impresa e i rappresentanti dei dipendenti devono concordare accordi sul coinvolgimento dei lavoratori, qualora la maggioranza di quest'ultimi ne abbiano fatto richiesta. Anche se la legge prevede la possibilità di un'iniziativa diretta da parte dei lavoratori, essa non interferisce sulla libertà del management di definire la propria proposta allo scopo di sviluppare la partecipazione sub-board dei propri dipendenti.* Discorso di Bertie Ahern TD, Ministro del lavoro, in occasione dell'introduzione della legge nello Oireachtas (Parlamento), Febbraio 1988

directors, in particolare nelle società non-commerciali, abbassandolo al di sotto della soglia di un terzo, ma con un minimo di almeno due *worker directors* eletti. Fra la fine degli anni Ottanta e poi nel corso degli anni Novanta, al sistema del *worker director* è progressivamente venuto a mancare l'appoggio politico, portando quindi a una graduale riduzione del numero dei rappresentanti dei lavoratori a livello societario. Va rilevato che il sistema è stato ulteriormente ridimensionato, negli ultimi due decenni, non solo dalla privatizzazione di molte aziende di stato, ma anche da chiusure e fusioni. Il clima politico non è più favorevole, quindi, alla partecipazione dei lavoratori nell'impresa; sia del settore pubblico che in quello privato. È un'ostilità che si manifesta peraltro anche al diritto dei lavoratori all'informazione e alla consultazione. In questo scenario, sembrerebbe che nemmeno le nuove procedure introdotte in alcune imprese a seguito delle direttive quadro europea sull'informazione e consultazione dei lavoratori abbiano contribuito a diffondere la partecipazione dei lavoratori. In Irlanda, i lavoratori sono in molti casi rappresentati dai sindacati o non godono affatto del diritto alla rappresentanza²⁴.

In **Italia** il sistema si basa pressoché esclusivamente sulla contrattazione collettiva, settoriale e decentrata. Quest'ultima prevede ormai da molti anni l'istituzione di commissioni paritetiche, per l'informazione, la consultazione, il monitoraggio, con procedure volte a conseguire uno scambio di vedute proficuo su un ampio spettro di materia, quali la situazione economica generale, i futuri scenari tecnologici e del mercato del lavoro, i livelli occupazionali, la competitività, la salute e la sicurezza, la formazione, le pari opportunità, il welfare. Resta elevata la soglia per rivendicarne l'esigibilità (50 dipendenti), e bassa la loro sanzionabilità in caso di elusioni da parte datoriale. Persiste infine l'assenza di qualunque forma di partecipazione a livello societario; persino nelle imprese pubbliche. La c.d. *bilateralità*, con cui le parti

²⁴ Va notato che per quanto riguarda i comitati di salute e sicurezza, solo il 20% dei lavoratori, risulta coperto dalla normativa *occupational safety and health* (OHS) malgrado le continue richieste pluridecennali da parte dei sindacati per una copertura totale.

sociali amministrano congiuntamente quote di welfare occupazionale (previdenza, sanità integrativa, sostegno al reddito, formazione, salute e sicurezza), ha ricevuto un significativo supporto normativo e può forse essere considerata la forma più strutturata di partecipazione che si sia mai realizzata in Italia negli ultimi 20 anni²⁵. Tutte le normative europee in materia di informazione e consultazione, a livello aziendale, sono state recepite in legge e vengono applicate in modo abbastanza diffuso consistente. L'omissione forse più significativa del sistema di relazioni industriali, in tema della partecipazione dei lavoratori, è quella relativa alla mancanza di rappresentanze dei lavoratori in seno ai vertici societari dell'impresa (sistema monistico, col solo consiglio di amministrazione).

In **Polonia**, le Direttive su informazione e consultazione erano state recepite in dalla legislazione nazionale già nel periodo fra il 2000 e 2004, vale a dire prima dell'ingresso del paese nell'UE. Malgrado il ruolo di rappresentanza a livello d'impresa venga svolto principalmente dai sindacati, in meno del 30% delle imprese sono stati eletti dei consigli aziendali²⁶.

Nel **Regno Unito** la partecipazione dei lavoratori può essere considerata come una 'modo di regolamentazione nel posto di lavoro'²⁷. In alcuni recenti studi, vengono identificati svariati assetti organizzativi. Ne elenchiamo quattro:

1. Le decisioni del management sono unilaterali, e la voce dei lavoratori è limitata a quanto viene stabilito nei contratti individuali.

25 Leonardi, S. *Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues*, *Transfer, European Review of Labour and Research*, n. 1. 2016, Bruxelles: European Trade Union Institute

26 Akkerman A, Sluiter R and Jansen G (2015), *Direct and indirect employee participation* (Eurofound 2015); Publications Office of the European Union, Lussemburgo, pp 10-11

27 Knudsen, H. (1995) *Employee Participation in Europe*. London: Sage

2. I diritti del management vengono limitati dalla contrattazione collettiva, mediante accordi collettivi che riflettono dei compromessi fra interessi confliggenti;
3. I diritti del management sono limitati non solo dalla contrattazione collettiva ma anche da altre forme di partecipazione (procedure per l'informazione, la consultazione e la codeterminazione);
4. I diritti del management sono limitati da forme di partecipazione (laddove non vi siano sindacati o contratti collettivi ma solo prassi di partecipazione che tuttavia non sembrano poter influenzare le decisioni prese dal vertice).²⁸

Negli ultimi vent'anni o forse più, il processo di 'decentramento disorganizzato' ha portato a una progressiva frammentazione dei regimi interni ai luoghi di lavoro, attraverso tutto il Regno Unito, che ha fatto sì che diventasse sempre più importante distinguere più dettagliatamente fra le varie tipologie di partecipazione dei lavoratori. Per esempio, anche in un luogo di lavoro in cui la contrattazione collettiva è in declino, l'influenza del lavoratore dovrebbe essere maggiore in presenza di comitati misti per la consultazione, che in uno che ne risultasse privo. Storicamente, tuttavia, le due forme principali di partecipazione dei lavoratori nel Regno Unito sono stati e restano la consultazione e la contrattazione collettiva.

5.1 Sintesi dell'evoluzione nella pratica della partecipazione diretta

In **Bulgaria**, all'epoca dello Stato comunista e della c.d. economia pianificata, nel periodo dal 1986 and 1988, vi furono varie forme di partecipazione diretta, a livello di team di lavoro, nelle singole filiali e a volte sin dentro all'impresa. Erano meccanismi questi che servivano non solo a migliorare la produttività e i livelli di motivazione, ma

²⁸ Ibid., p. 27

anche per ottenere il supporto dei lavoratori al regime. Tuttavia, erano essenzialmente delle iniziative di facciata, tanto che a fronte di una crescente richiesta per una 'partecipazione reale', il governo congelò nel 1989 qualsiasi ulteriore richiesta che andasse nella direzione di una partecipazione più attiva dei lavoratori. Con l'avvento delle riforme democratiche, le varie forme di partecipazione dei lavoratori venivano accantonate perché erano state concepite originariamente come strumenti di supporto al regime comunista e perché riflettevano il crescente potere e influenza dei sindacati. Tuttavia, fra il 1997 e il 2007, si è registrato un ritorno di 'vecchie' e nuove forme di partecipazione diretta, a cominciare dalle nuove tipologie di gestione aziendale introdotte dalle MNC che includevano nuove forme di partecipazione diretta.

A **Cipro**, con lo sviluppo dell'economia e delle relazioni industriali, vi è stato l'emergere di varie forme di partecipazione dei lavoratori; sia rappresentative che diretta.

In **Irlanda** un esempio di partecipazione diretta che è prevista per legge a seguito di un accordo fra le parti sociali, è il *Safety, Health and Welfare at Work Act, 1989*, che istituisce comitati preposti alla sicurezza e salute dei luoghi di lavoro. E' stata questa una delle richieste avanzate dai sindacati nel corso delle trattative tripartite del 1987 nell'ambito del *Programme for National Recovery 1988-1991*.²⁹ I dispositivi per la consultazione furono invece rafforzate quando la legge del 1989 è stata sostituita dal nuovo *Safety, Health and Welfare at Work Act*, del 2005.

Nel panorama irlandese dei rapporti di lavoro, la partecipazione diretta è comunemente intesa come "partnership" nel luogo di lavoro. Anche se la partnership sociale si è evoluta a livello nazionale, la partnership a livello di ogni di lavoro, così come le forme più sviluppate di organizzazione del lavoro, non si sono sviluppate in modo altrettanto

²⁹ *Programme for National Recovery Government Publications* (Dublino) 1987, pg. 27

significativo seppur diffuse a livello locale. Secondo quanto emerge dalla ricerca, il metodo preferito per avviare i cambiamenti all'interno dell'impresa passa attraverso le decisioni unilaterali che i datori di lavoro impongono specialmente in relazione all'operatività strategica³⁰. Dal 2007 si osserva in Irlanda a un progressivo rinnovamento delle dinamiche del lavoro, che è peraltro un fattore imprescindibile per l'ulteriore sviluppo della partecipazione diretta dei lavoratori.

In **Italia**, l'esperienza dei Consigli di gestione ha rappresentato per un breve periodo nell'immediato secondo dopoguerra (1945-50), la forma più significativa di partecipazione dei lavoratori a livello d'impresa, mai sperimentata nel paese. Si trattava di organismi tecnici che affiancavano il tradizionale assetto monistico del diritto societario italiano, come anche – sul versante sindacale – il canale singolo della rappresentanza in azienda: le commissioni interne. Quell'esperienza, frutto del clima quasi insurrezionale che accompagnò e seguì la fine del conflitto, venne rapidamente riassorbita dal potere padronale, che già ai primi anni '50 aveva ripreso integralmente il suo potere assoluto nei luoghi di lavoro. I datori di lavoro hanno da allora sempre dimostrato una forte determinazione nel riaffermare le loro esclusive e intangibili prerogative civilistiche e proprietarie, di fronte alle richieste di partecipazione dei lavoratori alle vicende aziendali da parte, anche quando formulate nelle forme più blande. L'Italia è rimasta così uno dei pochi paesi della vecchia Europa a non disporre di alcuno assetto partecipativo forte, laddove gli esperimenti di partecipazione diretta si sono propagati negli ultimi due decenni, sotto la suggestione del paradigma toyotista; del miglioramento continuo e della valorizzazione delle risorse umane.

In **Polonia**, l'idea stessa di una 'autogestione dei lavoratori' venne fortemente osteggiata dallo stato comunista e dal sistema di economia

30 Dobbins, T., 2001. New National Centre for Partnership and Performance established. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/new-national-centre-for-partnership-and-performance-established>

pianificata che imponeva. È stato il movimento che faceva riferimento a Solidarność che, nel periodo fra il 1979 e 1981, riuscì a sollecitare il governo a dare una risposta alla forte erosione del consenso fra lavoratori al sistema. A tale scopo il governo adattò misure che potessero allargare il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione delle imprese di stato, attraverso una serie di normative ad hoc. Grazie a queste e alla concessione di misure di autogestione, i lavoratori ottenevano il diritto di adottare risoluzioni formali relative alla strategia operativa delle imprese. L'autogestione, di norma, avveniva attraverso i consigli dei lavoratori, i cui membri venivano eletti da tutta la forza lavoro. Ne conseguiva che le relazioni sul posto di lavoro si sviluppavano al di fuori dalle strutture consolidate dei sindacati ma venivano definite direttamente dalla base.³¹ Rimaneva comunque un sistema saldamente controllato dai vertici aziendali. Dopo il 1989, gran parte di queste forme di partecipazione diretta vennero abolite poiché erano state concepite per puntellare il sistema economico e ordine politico precedenti. Nella seconda metà degli anni Novanta, con il massiccio apporto di capitali stranieri nell'economia polacca, hanno cominciato a prendere piede nuovi approcci al business management dove sono previste alcune forme di partecipazione diretta.

Nel **Regno Unito** la partecipazione diretta, in linea con i concetti di 'decentramento disorganizzato' teorizzati da Franz Traxler, può essere considerata come un approccio gestionale che viene adottato allo scopo di aumentare la produttività e la competitività e di cui si fa crescente ricorso nell'ambito della HRM (Human Resource Management). Secondo questo approccio, la partecipazione diretta è un sistema che ha molti vantaggi fin quando essa viene monitorata dai sindacati o altre organizzazioni di parte lavorativa. In altre parole, essa è tanto più efficace quanto più faccia parte di un sistema di partecipazione diretta che preveda l'istituzione di procedure per l'informazione, consultazione e co-determinazione (v. *supra*; Tipo 3).

31 Kohl H. and Platzer, H.W. (2004) Industrial relations in central and Eastern Europe. Transformation and integration. A comparison of the eight new EU Member States. ETUI. Brussels, p.77.

5.2 La situazione attuale della partecipazione diretta nei Paesi partner – una panoramica

Nella maggior parte dei sei Paesi che abbiamo approfondito nel nostro studio, non risulta vi siano normative ad hoc, e neppure forme di regolazione sulla partecipazione diretta. Vi sono tuttavia alcune previsioni che possono essere rinvenute negli accordi collettivi.

In **Bulgaria** – in base a quanto stabilito nel quadro delle relazioni industriali in vigore dal 1990, aggiornate peraltro in seguito alla trasformazione in legge nazionale delle relative direttive europee nel periodo fra il 2001 e il 2016 – si prevede l'istituzione di un organo di lavoratori che possa influire sulle decisioni dell'impresa. Tale organo può prendere la forma di un'assemblea dei lavoratori o dei propri rappresentanti e può essere considerata come una forma di partecipazione diretta. In base alla relativa normativa, tale Assemblea o organo equivalente, può decidere su:

- elezione di varie tipologie di membri in rappresentanza dei lavoratori e dei dipendenti secondo quanto specificatamente stabilito dalle leggi bulgare
- definizione e adozione di un contratto collettivo qualora, in presenza di più sindacati, non vi sia raggiunto un accordo fra loro;
- come impegnare le risorse dei fondi sociali stabiliti a beneficio delle famiglie dei lavoratori e dei pensionati;
- decisioni relative all'indizione di scioperi e sulla risoluzione delle controversie collettive di lavoro.

A **Cipro**, le forme di partecipazione diretta non sono regolate per legge. Tuttavia, vi sono imprese sia locali che multinazionali che aderiscono agli standard fissati da *Investors in People* (IIP). Specificatamente questi standard si concentrano sui seguenti temi:

- Migliori leader
- Sviluppare leader più capaci a ogni livello dell'organizzazione. Fare in modo che i people-manager siano dotati dei mezzi per dare pieno supporto ai loro rispettivi team.

- Feedback misurabili e quantificabili
- Migliorare la performance in base agli standard IPP così da capire cosa funziona e cosa potrebbe essere migliorata
- Strutture efficienti, Team efficienti

La struttura produce una situazione di agio e benessere e contribuisce a costruire un'organizzazione idonea, capace di liberare potenziale e garantire all'impresa un successo sostenibile

- Miglioramento continuo
- Abbracciare il cambiamento costante e assicurare il miglioramento grazie alla definizione di un percorso di eccellenza

- Esperti dedicati
- Facendo leva su skill e esperienza, l'IPP è l'unica soluzione di people-management accreditata a beneficio di leader esperti e dedicati
- Definisci la tua cultura
- Potenziare e radicare la propria cultura organizzativa e capire come far leva sui propri valori nel prendere decisioni a ogni livello così da mettere i lavoratori nella condizione di fare ciò che serve
- Employer Branding
- Rafforzare la vostra reputazione di ottimo datore di lavoro, che vuole attrarre e mantenere i migliori talenti e che investe con convinzione nella propria gente
- Benchmarking

Fare benchmarking e raffrontarsi con gli altri in modo da assicurare a HR una voce nel CDA e quindi influire sulle decisioni strategiche.

Va da sé che lo standard IIP copra ben al di là della definizione che abbiamo adottato nel nostro progetto DIRECT, in tema di partecipazione diretta. Ciò potrebbe costituire un indizio del fatto che la partecipazione diretta sia in realtà molto più diffusa di quanto effettivamente emerga dai dati di ricerca disponibili. Di conseguenza, sebbene ciò non possa essere verificato.

Nello European Working Conditions Survey (2015) i lavoratori ciprioti,

al quesito se fossero nella condizione di scegliere o cambiare i propri metodi di lavoro, il 41% ha risposto 'No', che è più alto della media europea, mentre coloro che hanno risposto 'Sì' (59%) rappresentavano una media più bassa di quella europea.³²

In **Irlanda**, la legislazione in materia di partecipazione diretta nei settori pubblico e privato riguarda essenzialmente la sicurezza e la salute sul lavoro. Tuttavia, alcuni recenti studi indicano che la partecipazione diretta su base volontaria è molto diffusa. Per esempio, in Irlanda l'82% degli interpellati in uno studio si un po' di anni fa dell'Eurofound, affermava di disporre di una qualche forma di partecipazione diretta; il 22% attraverso trattative faccia a faccia o 'arms-length' e il 62% delegando le decisioni ai singoli lavoratori.³³ Nell'indagine europea sulle condizioni di lavoro, della stessa agenzia (2015), al quesito se fossero nella condizione di scegliere o cambiare i propri metodi di lavoro, i lavoratori irlandesi che hanno risposto 'Sì', sono stati il 69%, in linea con quella europea, mentre coloro ha risposto 'No' sono stati il 31%, anch'essa in linea alla media europea.³⁴

In **Italia**, i governi di vario orientamento politico che si sono succeduti negli ultimi anni hanno tentato di introdurre normative che regolassero i vari aspetti della partecipazione – oltre il diritto all'informazione e alla consultazione, già recepito in legge nel 2002 – incluso l'azionariato ai dipendenti, il diritto di essere coinvolti maggiormente nell'organizzazione del lavoro, e quello di essere rappresentati negli organismi societari.³⁵ Il nesso fra sistemi premiali, sotto il profilo fiscale della detassazione degli incrementi conseguiti (premio di

32 5th European Working Conditions Survey (2015); see: <https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey>

33 Eurofound 1997 op. cit.

34 5th European Working Conditions Survey (2015) op. cit.

35 Alaimo A. (2014), L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali, WP, CSDLE 'Massimo D'Antona', 219

risultato e welfare aziendale), e il coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro costituisce il fulcro del nuovo sistema di incentivi, messo in atto per convincere le imprese ad adottare nuove pratiche in materie di relazioni industriali.³⁶ Le ultime leggi di stabilità, 2017-18, hanno dedicato importanti clausole a questo fine, e decine di migliaia di accordi sono stati sottoscritti al fine di correlare ad una detassazione del 10%, gli aumenti di produttività e di risultato, da fruire anche attraverso la loro conversione in benefit di welfare. L'obiettivo qui è di arrivare a un partecipazione diretta e indiretta, attraverso la contrattazione collettiva aziendale. Una legge del 2011 (n. 148; art. 8), varata nel pieno della crisi e sotto un preciso impulso della BCE, ha mirato a favorire un drastico decentramento contrattuale, consentendo la possibilità di deroghe a contratti nazionali e persino a leggi, qualora contratti di prossimità (aziendali o territoriali), firmati dai sindacati comparativamente più rappresentativi, le avessero finalizzato alla salvaguardia o alla crescita dell'occupazione, o anche all'adozione di schemi partecipativi di vario tipo. Una possibilità che, stando ai dati disponibili rilevati sulla contrattazione decentrata, è stata utilizzata solo in un numero molto limitato di casi; nell'ordine del 5-10% degli accordi monitorati (ADAPT, 2016-18; OCSEL-CISL, 2016-18; FDV, 2018).

La già citata *European Working Conditions Survey* – EWCS (2015), della Fondazione di Dublino, alla domanda se i lavoratori possano scegliere o cambiare il metodo di lavoro, rivela come il 27% abbia risposto 'No'; percentuale ben al di sotto della media europea, mentre quelli che hanno risposto 'Sì' (73%) rappresentavano una percentuale che era sopra la media europea³⁷. Vari studi qualitativi di caso (Carrieri et al., 2015; Fondazione Unipolis, 2017), dimostrano tuttavia come nelle grandi imprese più orientate all'export e nei distretti industriali più innovativi, si sperimentino forme significative di coinvolgimento e partecipazione, sia negoziata nella forma canonica dei comitati misti e dei diritti di

36 Vincieri M. (2016) Riflessioni in tema di coinvolgimento dei lavoratori e pariteticità, LD, n. 4

37 5th European Working Conditions Survey (2015) op cit

consultazione, sia in maniera informale e diretta, attraverso team work, gruppi di progetto, cassette dei suggerimenti.

Neanche in **Polonia** esiste una specifica norma di legge relativa alla partecipazione diretta. Né si fa riferimento ad essa nelle CCNL. Laddove invece sono presenti alcune forme di partecipazione diretta ciò dipende dalle specificità dell'impresa quali, per esempio, la cultura organizzativa e manageriale della stessa, o dal fatto che vi sia una tradizione di cogestione. Nella EWCS del 2015, al quesito riguardante la possibilità di poter scegliere o cambiare il proprio metodo di lavoro, il 35% dei lavoratori polacchi hanno risposto 'No', registrando quindi una percentuale che era più alta della media europea. Allo stesso quesito, i 'Si' hanno invece registrato il 66%, che è inferiore alla media europea.³⁸

Infine il **Regno Unito**. Al quesito riguardante la possibilità di poter scegliere o cambiare il proprio metodo di lavoro, il 30% dei lavoratori nel Regno Unito ha risposto 'No', registrando quindi una percentuale appena al di sotto della media europea. I 'Si' hanno invece raggiunto il 70%, che è invece appena sopra la media europea (EWCS, 2015)³⁹.

5.3 Applicazione della partecipazione diretta – tendenze generali nelle dimensioni nazionali

Bulgaria

La portata delle decisioni prese dall'assemblea dei lavoratori o da quella dei rappresentanti dei lavoratori non viene circoscritta dalle norme di legge. L'assemblea può pertanto discutere istanze che non siano oggetto della normativa vigente, deliberando opinioni, proposte e quant'altro da sottoporre ai datori di lavoro o altri. Pur non avendone un mandato sancito dalla legge, l'assemblea può:

³⁸ Ibid.

³⁹ 5th European Working Conditions Survey (2015) op cit

- Definire gli standard di lavoro;
- Contribuire a risolvere vertenze relative all'orario di lavoro;
- Esercitare la propria prerogativa in materia di informazione e consultazione nei casi che riguardino i comitati per la salute e sicurezza dei lavoratori.

In pratica, alcune imprese hanno fatto leva sulle assemblee dei lavoratori o a quelle dei rappresentanti dei lavoratori come una specie di forum per l'informazione e consultazione laddove non vi siano rappresentanti eletti per l'informazione e la consultazione o laddove i sindacati non siano presenti o siano troppo deboli.

Un'altra forma di partecipazione diretta non specificatamente prevista dalle norme di legge è rappresentata dalla prassi adottata in alcune imprese – principalmente le MNC o imprese bulgare di grandi dimensioni – di istituire comunicazioni bilaterali in azienda, per esempio dare la possibilità ai lavoratori di fare le loro proposte, di partecipare al controllo della qualità e di introdurre nuove procedure nell'organizzazione del lavoro. Si tratta quindi di una prassi che garantisce al lavoratore o al gruppo di lavoro maggiore autonomia, ma che non è molto diffusa nelle imprese industriali bulgare.

La questione della partecipazione diretta è stata studiata nella 3^a *Indagine sulle imprese europee* di Eurofound del 2013. Lo studio evidenzia che il 53% delle imprese bulgare era dotata di *buoni sistemi e meccanismi per lo scambio di informazione fra manager e lavoratori e di flussi efficienti di comunicazione per garantire l'inclusione e il supporto dei lavoratori*. Il 25% delle imprese faceva invece poco per migliorare lo scambio interno di informazione e comunicazione seppur in presenza di una qualche forma di partecipazione diretta dei lavoratori. Nel 18% dei casi, lo scambio di informazione e comunicazione era di livello medio e poco o niente veniva fatto per incentivare la partecipazione dei lavoratori. Lo studio ha altresì rilevato che il 34% delle imprese intratteneva forme 'convenzionali' di partecipazione diretta, quali lo svolgimento di incontri con il superiore diretto o di staff meeting con il management⁴⁰.

40 Akkerman, A., Sluiter, R. and Jansen, G. (2015) op. cit. pg. 41

Semberebbe, quindi, che la partecipazione diretta, sia quella consultiva che delegata, abbia bisogno di essere potenziata attraverso l'intervento del management, delle associazioni di categoria e dei sindacati stessi. La partecipazione diretta è pertanto anche uno dei requisiti fondamentali per rendere più efficiente la gestione aziendale e per assicurarne al contempo lo sviluppo. Ma è anche un fattore chiave per attrarre giovani talenti e premiare i migliori dipendenti oltre a garantire loro la possibilità di migliorare le proprie competenze e skill.

Cipro

In base alla 3^a *Indagine sulle imprese europee* di Eurofound, meno del 9% delle imprese cipriote ha istituito squadre di lavoro autonome. La possibilità di poter delegare decisioni a riguardo dell'organizzazione del lavoro è scarsa. Lo stesso studio rileva che il ricorso al flexitime, ossia la possibilità da parte dei lavoratori di fissare, entro certi limiti, l'inizio e la fine dell'orario di lavoro, è rimasto invariato rispetto agli altri paesi europei dove è invece in aumento. Lo studio ha anche rilevato che nel 45% delle imprese la partecipazione diretta era 'estesa'. 'La comunicazione lavoratori/management è top-down, bottom-up e interattivo'⁴¹. La 5^a EWCS si è prefissa lo scopo di misurare anche il tasso di discrezionalità a disposizione dei lavoratori nel decidere le proprie mansioni, che risulterebbe essere piuttosto basso. Lo stesso sondaggio mostra che la gestione delle risorse umane nelle imprese cipriote non prevede una presenza significativa di organi preposti a sollecitare il coinvolgimento dei lavoratori nella vita delle imprese.⁴²

Dall'analisi dei dati relativi al progetto DIRECT non si evince un rapporto chiaro fra la partecipazione diretta e il contesto istituzionale. La struttura dell'economia del Paese nonché il sistema delle relazioni industriali vigente sembrerebbero favorire una partecipazione rappresentativa (indiretta).

Ne consegue che la partecipazione diretta a livello individuale o di gruppo si sviluppi nei seguenti modi:

41 ibid

42 5th European Working Conditions Survey (2015) op cit

Riunioni svolte su base regolare con il management immediato per discutere

- Formazione e sviluppo
- Performance
- Sondaggi attitudinali
- Suggerimenti e proposte
- Organizzazione del lavoro
- Salute e sicurezza sul lavoro
- Qualità del prodotto e del servizio.

Per il management i seguenti punti sono quelli che danno alle loro imprese un vantaggio competitivo

- Relazioni con il cliente
- Nuove tecnologie

Irlanda

In Irlanda, la *workplace partnership* e la *direct participation* sono di fatto considerate come la stessa cosa. La creazione del *National Centre for Partnership and Performance* (NCP), nel 1997, è stata dettata dalla preoccupazione che, malgrado la crescente diffusione della collaborazione sociale a livello nazionale, la *workplace partnership* continuava a languire insieme alle altre forme più avanzate di organizzazione del lavoro a livello d'azienda. La ricerca ha dimostrato che la partecipazione diretta a livello aziendale istituita con i sindacati continuava a essere piuttosto rara, così come non sembrano decollare quelle forme avanzate di organizzazione del lavoro che permetta ai lavoratori di usufruire di opportunità di partecipazione diretta.⁴³

L'obiettivo del governo nell'istituire l'NCP è stato quello di avviare

43 *National survey of employee relations and human resource practices in Ireland* (cfr Collaborative production and the Irish boom: Work organisation, partnership and direct participation in Irish workplace by WK Roche and JF Geary, University College Dublin (UCD), in the *Economic and Social Review*, 51(1) 1999

una strategia d'innovazione nelle imprese che potesse potenziarne la capacità di trasformarsi attraverso l'adozione di un approccio integrato e coerente allo sviluppo delle imprese e della forza lavoro.

La *III Indagine sulle imprese europee*, che riguardava proprio l'Irlanda, rileva che il 60% delle imprese in Irlanda è dotata di strutture di partecipazione diretta che ne garantiscono una diffusione 'estesa'.⁴⁴

Italia

La cultura e pratica manageriale italiana appaiono oggi particolarmente ricettive alle nuove idee e ai nuovi approcci al lavoro, come ampiamente dimostrato nelle ricerche e studi che si sono succeduti negli anni. Poiché molte soluzioni socio-organizzative sono adottate informalmente e non codificate contrattualmente, un adeguato approfondimento sulla partecipazione diretta è possibile solo attraverso studi qualitativi, riferito certo alle best practices ma che non si limiti solo ad esse. Ciò che affiora da questi studi di caso è una mappa di approcci ed esperienze eterogenei, dove vengono evidenziati un mix di strumenti diretti e indiretti. In tal senso, solo per fare alcuni nomi, FCA, Lamborghini, Ducati, Finmeccanica, Electrolux, GM Powertrain, Eni, Enel, Prysmian, Nestlé, Unilever, Ikea, Basf, Vodafone, Wind, Luxottica, Endress-Hausser, Generali, IntesaSanpaolo Bank, UniCredit, BNP Paribas, ZF Marine⁴⁵.

La maggior parte di essi è ascrivibile alla categoria 'Industria 4.0' e sono strettamente collegati al raggiungimento di performance e produttività migliori. La presenza di questi strumenti di partecipazione diretta è concentrata in quei distretti industriali ad alto contenuto di innovazione dove vi è una significativa presenza di MNC, come nel caso delle società tedesche in Emilia-Romagna. Secondo lo *Smart Working Observatory of the School of Management* del Politecnico di Milano, il 30% delle imprese con più di 250 dipendenti ha ad esempio adottato

44 Akkerman, Sluiter and Jansen op. cit.

45 Per esempio, Pini (2008); Carrieri et al. (2015); Pero and Ponzellini (2015); Mosca and Tomassetti (2015); o Equipe2020 (2017).

una qualche forme di 'lavoro agile', che ha delle implicazioni col tema che stiamo trattando; in netto aumento rispetto al 17% del 2015.⁴⁶

Da un'indagine condotta sulla contrattazione collettiva aziendale (ADAPT, 2015), su un campione di circa 800 imprese, risulterebbe che la partecipazione diretta è divenuta oggi una parte fondamentale della riorganizzazione interna delle aziende. Ciò che cambiano sono le soluzioni di gestione aziendale che vengono adottate allo scopo di favorire l'innovazione.

Più critico il quadro che è emerso dalla 3^a *Indagine sulle imprese europee* di Eurofond, in base alla quale vi sarebbero in Italia forme limitate di partecipazione diretta nell'organizzazione del lavoro, avendo solo il 28% delle imprese forme 'convenzionali' o 'estese' di partecipazione diretta

Polonia

Sono molti gli studi, in Polonia, dedicati ormai alla partecipazione diretta, che i sociologi del lavoro e delle relazioni industriali hanno effettuato, utilizzando la metodologia del pionieristico progetto Eurofound EPOC Project del 1997. Il più ampio fra questi studi è stato quello del 2011, che coinvolgeva 254 imprese.⁴⁷ Gli autori hanno fatto dei confronti con i risultati dello studio EPOC in dieci Stati membri dell'UE, da cui risultava che almeno uno dei sei tipi di partecipazione diretta che erano state ricostruite, fosse stato riscontrato nell'82% delle imprese studiate, pubbliche e/o private. Nello studio polacco del 2011, è risultato che, utilizzando la stessa metodologia dell'EPOC, la partecipazione diretta nelle imprese polacche era dell'80%; pienamente

46 *Lo Smart Working in Italia*, 2017

47 Ricerca condotta nella cornice *Rodzaje, zasięg i ekonomiczna efektywność bezpośrednich form partycypacji pracowniczej w Polsce na tle starych krajów*, progetto UE finanziato dal Ministero della Scienza e dell'Istruzione polacco

nella media⁴⁸.

Tuttavia, sottolineano gli autori dello studio, “seppur diffusa, la partecipazione diretta in Polonia rimane di bassa intensità, nel senso che le imprese molto spesso applicano solo due forme di partecipazione diretta allo stesso tempo”⁴⁹. In effetti, solo il 7% dei luoghi di lavoro praticava la partecipazione in tutte le sue forme. Delle sei forme di partecipazione identificate, quella basata sulla delega individuale si è dimostrata la più praticata, per la precisione nel 52% delle imprese (rispetto al 54% per lo studio EPOC), seguita da consultazioni individuali, “faccia a faccia”, al 51%, rispetto al risultato dell'EPOC di appena il 35%. Infine, la già citata 3^a indagine europea di Eurofound, mostra che in Polonia il 10% delle imprese abbia pratiche di comunicazione ‘consultive’ (‘top-down’ / bottom-up’), mentre il 35% aveva una partecipazione diretta estesa⁵⁰.

Regno Unito

Negli ultimi anni, la partecipazione diretta è diventata sempre più importante nella gestione delle risorse umane (HRM). Nel “continuum di partecipazione”, quella diretta rientra essenzialmente nella categoria del rilascio dell'informazione/consultazione. Pertanto, essa fa parte di quelle prassi di gestione “integrative” delle risorse umane, il cui scopo è di integrare i dipendenti negli obiettivi e nelle strutture del management. Di contro, le pratiche ‘redistributive’, quali la consultazione e la contrattazione collettiva, vengono generalmente introdotte attraverso

48 Ricerca per gli anni 2011-2012 (Łochnicka) commissionata da 58 imprese in una voivodeship (provincia); Ricerca del 2007 commissionata da 188 imprese in una voivodeship (Moczulska); Ricerca 2006 commissionata da 62 imprese polacche (Piwowarczyk); Ricerca condotta negli anni 2012-2013 commissionata da 82 imprese di from Lubelskie, Łódzkie e Świętokrzyskie voivodeships (Łochnicka); Ricerca del 2003 commissionata da 240 imprese (Widerszal-Bazyl e Warszewska-Makuch).

49 Skorupińska K., 2013, *Direct employee participation in the menegment of Polish Companies*, Journal of Positive Management, vol. 4. no. 1 , p. 83

50 Akkerman, Sluiter and Jansen op. cit.

la trattativa e sono di natura 'pluralista'. Esse trovano attuazione attraverso le organizzazioni sindacali e i rappresentanti dei lavoratori e mirano a proteggere gli interessi collettivi dei lavoratori, non ultimo dei quali vi è la redistribuzione dei profitti e dei surplus.

Le prassi integrative di HRM – fra le quali quella di fissare i livelli salariali in base alla performance, di effettuare valutazioni della performance, di potenziare gli sforzi di team-building, di attuare forme di partecipazione diretta – sono di norma iniziative che partono dal management e sono spesso legate alla tradizione aziendale e alla capacità della stessa di trasformarsi. Sono pertanto iniziative che coinvolgono i lavoratori a livello individuale e non a livello collettivo, avvicinandoli agli obiettivi e alla performance dell'azienda.⁵¹

Fra le forme di partecipazione diretta più diffuse vi sono:

- Riunioni sul posto di lavoro e team briefing
- Newsletter
- Sondaggi fra i lavoratori
- Suggerimenti e proposte
- Gruppi di problem-solving, circoli di qualità
- Team work
- Coinvolgimento su base di obiettivi
- Partecipazione agli utili.

Vi è stata una significativa diffusione delle principali forme di partecipazione diretta nelle imprese del Regno Unito fra il 2004 e 2011, allo scopo di coinvolgere maggiormente gli impiegati come individui. Partecipano a riunioni che coinvolgono l'intera forza lavoro quattro lavoratori su cinque; due-terzi partecipano a briefing, mentre sei lavoratori su dieci ricevono informazione finanziaria. Il ricorso agli staff survey è rimasto stazionario, mentre è diminuito lievemente l'utilizzo dei gruppi *problem-solving*. In base a quanto emerge da vari

51 Sisson, K. and Storey, J. (2002) *The Realities of Human Resource Management. Managing the Employment Relationship*. Buckingham: Open University, chap.4.

sondaggi, ad eccezione dei gruppi *problem-solving*, l'attuazione delle svariate forme di partecipazione diretta e aumentata dai due ai sette punti percentuali negli ultimi sette anni.⁵² La 3^a *L'indagine sulle imprese europee (ECS)* evidenzia che oltre il 50% delle imprese attua forme 'estensive' di partecipazione diretta, dove il flusso di comunicazione fra i lavoratori e il management è 'top-down', 'bottom-up' e interattivo interactive.⁵³

5.4 Cosa ne pensano le parti sociali della partecipazione diretta?

Bulgaria

Le opinioni espresse dai rappresentanti delle organizzazioni sindacali presentano differenziazioni per quanto riguarda l'importanza della partecipazione diretta come mezzo per la diffusione di informazione e della pratica della consultazione.

Secondo un rappresentante della CITUB nazionale, la partecipazione diretta dovrebbe realizzarsi *attraverso l'accesso diretto e immediato al management e si dovrebbe distinguersi per un alto grado di libertà decisionale dei lavoratori per quanto riguarda la mansione da svolgere che è stata precedentemente definita dal datore di lavoro.*

Per altri rappresentanti sindacali, sia di settore che a livello nazionale, la partecipazione diretta contribuirebbe a migliorare la democrazia industriale (inclusa la contrattazione collettiva) e, più in generale, le relazioni industriali oltre che potenziare la motivazione dei lavoratori e la produttività aziendale.

52 Van Wanrooy, B., Bewley, H., Bryson, A., Forth, J., Freeth, S., Stokes, L. and Wood, S. (2011) *The 2011 Workplace Employment Relations Study: First Findings*. London: Department of Business, Innovation and Skills, pg.18.

53 Akkerman, Sluiter and Jansen, op. cit.

I datori di lavoro sono dell'opinione che la partecipazione diretta faccia parte di una strategia più ampia che le imprese attuano per potenziare il coinvolgimento e la motivazione dei lavoratori allo scopo anche di rafforzarne la lealtà verso gli obiettivi, missione e visione dell'azienda. Non si tratta quindi di un obiettivo autonomo, separato dal resto. L'Associazione industriale bulgara (BIA) si pone infatti l'obiettivo di aumentare il numero di lavoratori informati e coinvolti e di migliorare la soddisfazione sul lavoro nel contesto dello sforzo complessivo di imporre su base volontaria sistemi di gestione secondo gli standard internazionali, come ISO 9001 e ISO 14001. Sono politiche queste che vengono condivise anche da altre associazioni di categoria, seppur in modo difforme e con qualche differenziazione.

Sia le imprese che i sindacati considerano la partecipazione diretta un approccio manageriale cui scopo principale è quello di migliorare la produttività aziendale garantendone lo sviluppo.

Va sottolineato, tuttavia, che gli l'associazione degli imprenditori né le organizzazioni sindacali hanno una politica specifica su come debba essere la partecipazione diretta. Si fa menzione nel recente programma della CITUB della necessità di migliorare la partecipazione dei lavoratori all'azienda – inclusa la partecipazione diretta – senza però dare dettagli. Il quadro che emerge in tutte le federazioni indica quindi una generale adesione alla partecipazione diretta ma nel contesto di tutte le altre forme di partecipazione dei lavoratori all'azienda, fra le quali il diritto all'informazione e alla consultazione.

Per quanto invece riguarda l'approccio normativo alla partecipazione, sia gli imprenditori che i sindacati hanno opinioni contrastanti. Buona parte degli imprenditori è convinta che quando queste questioni sono regolate dallo stato esse perdono d'efficacia. Gli imprenditori sono quindi dell'opinione che non sia necessario inquadrare la partecipazione dei lavoratori all'interno di uno schema normativo vincolante. A tale riguardo una voce fuori dal coro è quella dell'Associazione dei trasportatori su strada che insiste invece sulla necessità di un qualche

vincolo normativo. Per contro, i rappresentanti delle organizzazioni sindacali auspicano la necessità di un inquadramento normativo per contrastare la “intensificazione del lavoro”. Alcuni rappresentanti sindacali di settore hanno invocato l’istituzione di un inquadramento più formale della partecipazione diretta da definire fra gli imprenditori e i sindacati a livello aziendale.

Cipro

Per i sindacati ciprioti (in questo caso affiliati alla confederazione SEK) la partecipazione diretta suona come il coinvolgimento dei dipendenti nelle questioni occupazionali e nelle politiche organizzative che, in definitiva, impattano sull’occupazione. Non è dunque una questione di pertinenza dei sindacati se l’azienda richiede l’apporto dei lavoratori in relazione ai prodotti da immettere nel mercato o la strategia di marketing da adottare, ma è invece nell’interesse dei sindacati sapere quali benefici potranno trarre i lavoratori dall’introduzione di quei prodotti o dall’adozione di quella strategia.

La partecipazione diretta dovrebbe idealmente riguardare la vita dell’azienda in toto. Ma se ciò non fosse possibile, i sindacati sarebbero più favorevoli a una partecipazione diretta che riguardasse gli aspetti specifici del lavoro, piuttosto che le questioni prettamente legate alla gestione aziendale. I sindacati ciprioti optano quindi per un orientamento occupazionale, piuttosto che manageriale, della partecipazione diretta. La SEK è convinta che la partecipazione diretta sia parte integrante del sistema delle relazioni industriali del Paese e pertanto coesistono e sono correlati, contribuendo pienamente allo sviluppo della democrazia industriale. Il potenziamento della partecipazione diretta dei lavoratori all’azienda potenzierebbe quindi la contrattazione collettiva e il ruolo dei sindacati.

Il sindacato SEK teme tuttavia che la partecipazione diretta possa trasformarsi in uno strumento di gestione delle risorse umane da utilizzare al mero scopo di depotenziare i sindacati, laddove essi sono

poco influenti o addirittura assenti, o laddove non è stato istituito un sistema formale di relazioni industriali. In un tale contesto, la partecipazione diretta potrebbe essere utilizzata a discapito dei lavoratori che non otterrebbero nulla in cambio. Pur avendo, pertanto, un atteggiamento scettico sull'utilizzo della partecipazione diretta, la SEK non ne è affatto contraria. Anzi, come il Segretario Generale ha affermato, la SEK auspica una articolazione più incisiva della partecipazione diretta in un contesto normativo più idoneo.⁵⁴

Pur in assenza di dati più consistenti, la federazione datoriale *Cyprus Employers and Industrialists Federation* (CEIF) ha affermato che la partecipazione diretta può contribuire a migliorare la produttività, ad aumentare la soddisfazione sul ed accrescere l'autonomia dei lavoratori, a beneficio dell'economia del Paese e delle relazioni industriali. La CEIF è convinta che la partecipazione diretta sia per gli imprenditori uno strumento per migliorare i livelli di soddisfazione sul lavoro e di produttività – uno strumento che viene introdotto unilateralmente e che fa parte delle strategie HR. La Federazione è convinta che la partecipazione diretta abbia un impatto positivo: a) per gli imprenditori in termini di migliorata efficienza, di produttività più alta, di abbassamento dei tassi di assenteismo, di performance complessiva, ecc.; b) per i lavoratori in termini di possibilità di poter migliorare le competenze, di aspirazione, di autonomia, di soddisfazione complessiva sul lavoro, ecc. Poiché la Federazione è dell'opinione che la partecipazione diretta abbia un impatto positivo sia per gli imprenditori che i lavoratori, essa potrà quindi condurre a situazioni vantaggiose per tutti e quindi produrre un clima di fiducia fra le parti. Tuttavia, bisogna tener da conto che la partecipazione diretta non è l'unico aspetto da considerare allo scopo di creare un'atmosfera di reciproca fiducia fra imprenditori e lavoratori. La CEIF poi non ravvede nella partecipazione diretta effetti negativi. Non crede che essa possa generare carichi di lavoro maggiori o produrre stress nei lavoratori o impattare i livelli salariali. È interessante notare

54 Andreas Matsas, Segretario Generale, SEK, discorso al 3rd DIRECT Seminar, Nicosia, Gennaio, 2018.

come, pur ammettendo la possibilità che la partecipazione diretta possa in qualche modo depotenziare il ruolo dei sindacati, il padronato ritenga che ciò non sia di per sé un buon motivo per non introdurla nelle imprese.

Irlanda

Il programma del processo di rinnovamento sul posto di lavoro, che include la partecipazione diretta, ha il supporto sia delle parti sociali che del governo. Ne consegue che la SIPTU abbia adottato la politica di non sollevare vertenze, ma di lavorare di concerto con le imprese che si trovino in difficoltà allo scopo di salvare i posti di lavoro attraverso anche l'introduzione di forme concordate di rinnovamento. Lo scopo è quello di rendere le imprese irlandesi più competitive e di salvare posti di lavoro. Ma affinché questo progetto complessivo possa avere successo bisogna "portare a bordo" tutte le parti in causa, dal management di medio e alto livello, alla forza lavoro e i sindacati. In quest'ottica un ruolo fondamentale è svolto dall'Istituto IDEAS che offre formazione e consulenza a ogni livello.

Italia

Le parti sociali italiane riconoscono oggi diffusamente il fatto che la partecipazione diretta costituisca una sfida culturale. Una sfida che – va detto – viene portata avanti principalmente dal management, con iniziative che hanno messo i sindacati sulla difensiva. La partecipazione diretta, specialmente per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, dovrebbe essere potenziata dai sindacati perché essa potrebbe oggi dare nuova forza alla contrattazione collettiva⁵⁵. Tuttavia, secondo quanto afferma un eminente studioso di questi temi: *"I sindacati italiani annunciano ma non mettono in pratica la partecipazione diretta a livello aziendale come leva strategica della loro futura azione. La risposta*

55 Pero L and Ponzellini A (2015) Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta. In: Carrieri et al. La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese. ASTRID, Bologna: Il Mulino: 45-70.

*sindacale alle sfide del presente è stata essenzialmente difensiva e la ricerca di soluzioni innovative, grazie anche ai contrasti ideologici fra le confederazioni, continua a non offrire orientamenti certi*⁵⁶.

La CISL è stata e rimane l'organizzazione che storicamente ha abbracciato con più convinzione la sfida della partecipazione. Nella propria identità vi è da sempre la rivendicazione un coinvolgimento sempre più ampio dei lavoratori, in tutte le sue più varie articolazioni (diretta, deliberativa, finanziaria, societaria), e per la contrattazione decentrata, rifiutando invece l'interferenza della legge su tutte queste questioni.⁵⁷ In un recente documento della CISL (2017), vengono esaminati le micro-organizzazioni e i contenuti dei rispettivi network in base alla loro capacità di potenziare e non depotenziare i processi cognitivi delle attività lavorative, di rafforzare la multi-funzionalità, di generare autonomia, di creare gruppi di lavoro, di apportare miglioramenti nell'ergonomia, nella sicurezza e di mitigare la fatica fisica, di introdurre flessibilità in termini di spazio e tempo.

Rispetto alla CISL (e anche alla UIL, terza confederazione in ordine di grandezza e forza), la CGIL ha tradizionalmente interpretato una forma di sindacalismo più conflittuale. E' favorevole al primato della contrattazione collettiva ed è di norma il sindacato che dà inizio alla maggior parte delle mobilitazioni sociali. Primo sindacato italiano per numero di iscritti (5,6 milioni), attraverso un ormai lungo e serrato dibattito interno, la CGIL ha gradualmente e pienamente accettato la partecipazione, inclusa la rappresentanza dei lavoratori nei vertici societari e anche la partecipazione finanziaria, quest'ultima fortemente osteggiata per lungo tempo.

Attraverso percorsi differenziati, oggi le tre principali confederazioni italiane (CGIL, CISL and UIL) considerano la partecipazione come

56 Treu, T. (2017) Le relazioni industriali dopo la crisi: tendenze italiane ed europee, in l'Annuario del Lavoro.

57 Baglioni, G. (2011) La lunga marcia della Cisl: 1950-2010. Bologna: Il Mulino.

un'opportunità per dare più voce ai lavoratori, per creare organizzazioni più sostenibili, per raggiungere gli obiettivi di equità, di sicurezza e di aumentare il numero degli iscritti ai sindacati. Il 14 gennaio del 2016, le tre sigle hanno sottoscritto un Protocollo unitario dal titolo *Un moderno sistema di relazioni industriali per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*. Al capitolo sulla partecipazione, che della riforma auspicata costituisce uno dei tre pilastri (insieme a rappresentanza e a contrattazione), le tre confederazioni hanno sottolineato l'intenzione di attuare finalmente l'Articolo 46 della Costituzione (diritto di collaborare nell'impresa), e sue tre differenti classi decisionali:

- a) partecipazione alla *Corporate governance*, con la richiesta di una legge sul sistema duale e sulla rappresentanza dei lavoratori a livello societario;
- b) partecipazione economica e finanziaria (tipo azionariato dei lavoratori);
- c) partecipazione organizzativa.

L'ultima forma è quella che attiene alla partecipazione diretta. Essa concerne specialmente le piccole e medie imprese (SMEs), contribuendo al processo di innovazione nella produzione e di riqualificazione occupazionale, con la collaborazione nella definizione di piani di organizzazione lavorativa che siano funzionali alla strategia aziendale; l'innovazione tecnologica; la digitalizzazione; la specializzazione, l'attuazione e la diffusione di competenze innovative e professionali, specialmente nelle nuove generazioni di lavoratori.

Dal punto di vista manageriale, le ragioni per incentivare la partecipazione diretta sono molteplici e principalmente legate alla buona organizzazione dell'azienda, come la necessità di migliorare l'efficienza dell'azienda; di ottenere un vantaggio competitivo; di stimolare innovazione; di essere un buon datore di lavoro; di facilitare l'allineamento alle esigenze dell'impresa; di adottare nuove tecnologie;

di migliorare le relazioni con i sindacati. L'obiettivo da raggiungere è quindi maggiore efficienza, sostenibilità, competitività, innovazione, *client satisfaction*, efficacia, redditività, e credibilità nel mercato del lavoro.

Imprese e managers sono favorevoli alla partecipazione diretta e finanziaria ma fermamente contrari alla partecipazione strategica e a livello di governance societaria. Nel recente *OECD Employment Outlook* (2017), un grafico è dedicato alla qualità delle relazioni industriali. Esso è stato elaborato in base al giudizio che i top-executive hanno del livello di cooperazione che esiste nella cooperazione fra management e lavoratori. Colpisce che in questo grafico l'Italia si qualifica ultima in termini della qualità di tali relazioni.⁵⁸

Polonia

Le organizzazioni sindacali polacche sono scettiche se non addirittura ostili alla partecipazione diretta anche perché non agiscono da intermediarie in questa forma di partecipazione.⁵⁹

Va quindi visto in questo contesto quanto le iniziative di partecipazione siano state definite allo scopo di depotenziare o minare il potere dei sindacati o di introdurre una maggiore responsabilizzazione e quindi mettere le organizzazioni sindacali nella condizione di comprendere la complessità delle operazioni aziendali.⁶⁰ Va quindi visto in questo contesto quanto le iniziative di partecipazione siano state definite allo scopo di depotenziare o minare il potere dei sindacati o di introdurre una maggiore responsabilizzazione e quindi mettere le organizzazioni

58 OECD Employment Outlook 2017, Paris (see – https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2017_empl_outlook-2017-en)

59 Rudolf S. (2001), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?* [*Employee Participation. Traces of Past or Bright Future*] Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź..

60 Ackers P, Marchington M., Wilkinson A., Dundon T., 2004, *Partnership and voice, with or without trade unions in Stuard M., Martinez Lucio M. (eds) Partnership and Modernization in Empliment Relations*, Routledge.

sindacali nella condizione di comprendere la complessità delle operazioni aziendali.⁶¹

Regno Unito

Si è comunemente d'accordo sull'assunto in base al quale la partecipazione diretta sia legata alla sfera operativa e non anche, invece, a quella strategica. Fatto, questo, che nel Regno Unito è perfettamente in linea con il dato che emerge dall'indagine menzionata prima. La partecipazione diretta è generalmente un'iniziativa portata avanti dall'impresa ed è pertanto considerata uno strumento manageriale. Essa spesso si articola attraverso la comunicazione interna, indagini fra i dipendenti e briefing dei gruppi di lavoro. La partecipazione diretta non è concepita quindi come un mezzo per redistribuire potere e influenza sul posto di lavoro. Perché poi possa essere efficace, la partecipazione diretta deve essere sostenuta da risorse e competenze, e pertanto non può essere considerata come un mero esercizio di pubbliche relazioni.

Le organizzazioni sindacali, pur accettandola come una funzione del management, vorrebbero adattarla ai propri interessi. Esse sono convinte che la partecipazione diretta possa contribuire a potenziare la formazione dei lavoratori, ed essere funzionale ai processi di rappresentanza e di contrattazione collettiva. Le parti sociali sono inoltre concordi nell'affermare che la partecipazione diretta possa prendere una forma 'delegativa' e quindi potenzialmente 'trasformativa'. In altre parole, forme più 'superficiali' di partecipazione diretta possono coesistere con forme più 'profonde'. Queste ultime possono risultare nel trasferimento ai lavoratori di poteri decisionali nelle questioni strategiche e organizzative. Tale trasferimento ai singoli lavoratori ma per lo più a gruppi di lavoro contribuirebbe a modificare le relazioni fra vertice e base, istaurando un rapporto che da top-down diventerebbe realmente partecipativo.

⁶¹ Ibid, p.20.

6. RAFFRONTO SULLA PARTECIPAZIONE DIRETTA NEI SEI PAESI PARTECIPANTI

6.1 La partecipazione diretta per settore

6.1.1 Dimensioni del settore – in generale

In **Bulgaria**, per la maggioranza delle imprese e dei sindacati, la partecipazione diretta è diffusa nelle grandi imprese, ma anche nelle imprese dove non vi sono sindacati. In base ai colloqui svolti, la partecipazione diretta è presente in numerose società bulgare di grandi dimensioni e nelle filiali di multinazionali, operanti per lo più nei settori manifatturiero, dei trasporti, della *information technology* e della finanza, fra cui nei comparti bancario e assicurativo. La partecipazione diretta, stabilita in base a competenze professionali e specifici profili occupazionali, è diffusa anche nel settore pubblico, specialmente nei settori della salute, istruzione, cultura, scienza e spettacolo (inclusi performance dal vivo, radio e TV).

In **Irlanda** forme di partecipazione diretta si trovano in tutti i settori ad alta intensità occupazionale come dimostrato dallo studio effettuato dal *National Centre for Partnership and Performance (NCP)*: *È molto più probabile che i lavoratori del settore pubblico testimonino della presenza di una forma di partecipazione diretta sul lavoro (53%) di quanto non lo faccia un lavoratore del settore privato (42%). Ed altrettanto più probabile che un lavoratore del settore pubblico affermi di essere lui stesso personalmente coinvolto in un'iniziativa di partecipazione diretta. Sono i lavoratori del settore manifatturiero quelli*

che sono maggiormente coinvolti nella partecipazione diretta (59%) anche a livello personale (47%). Dopo di loro ci sono i lavoratori della pubblica istruzione mentre sono quelli del settore delle costruzioni quelli che sono meno coinvolti nella partecipazione diretta.⁶²

Tutte le principali forme di partecipazione diretta sono presenti in Irlanda:

Consultazione individuale;

‘Face-to-face’, colloqui fra il dipendente e il suo diretto superiore su temi quali la performance, la formazione, percorso di sviluppo e valutazione; ‘Arms-length’, opinioni dei singoli lavoratori attraverso terzi o attraverso indagini attitudinali e suggerimenti.

Consultazione di gruppo:

gruppi temporanei istituiti per affrontare specifici temi, o gruppi permanenti; delegazioni individuali; delegazioni di gruppo.

Si è notato negli ultimi anni un crescente ricorso al *teamworking* dove sono i lavoratori stessi a proporre iniziative allo scopo di portare cambiamento all’interno dell’impresa. Ciò è in contrasto con quanto avveniva in passato quando erano i sindacati che proponevano iniziative cui obiettivo era di migliorare la qualità della vita lavorativa.

Nel rapporto di questo progetto per l’**Italia**, l’indagine empirica ha riguardato due settori, quello metalmeccanico e quello bancario. Fra i risultati più significativi emersi vi è quello per cui la partecipazione e il coinvolgimento sono per lo più correlati ad un complesso set di sistemi premianti. Vi sono anche casi – in vero piuttosto rari – dove la partecipazione diretta trova riflessi nella partecipazione finanziaria e anche in piani azionari.

Sta prendendo piede anche la partecipazione diretta attraverso

⁶² National Workplace Survey 2009 - The Changing Workplace: A Survey of Employees Views and Experiences P O’Connel, H Russell, D Watson and D Byrne, National Centre for Partnership and Performance (NCP) (Dubin) 2009, p. 52

l'istituzione di team di lavoro informali. Gruppi di miglioramento che di norma non prevedono la partecipazione di delegati sindacali e dei lavoratori.

La copertura della partecipazione diretta in **Polonia** nei settori pubblico e privato è in linea con la media europea.⁶³ La copertura nell'industria è del 71% (media europea del 79%). La stessa percentuale del 71% si riscontra invece nel settore edile, dunque più alta rispetto a quella europea (69%). Nel settore *retail* (85%) e in quello dei servizi legati al commercio (82%), le percentuali sono pressoché simili a quelle europee, che sono rispettivamente 84% ed 81%. La copertura della partecipazione diretta nel settore pubblico è appena al di sotto della media europea, 85% in Polonia e 87% nell'UE.⁶⁴

A questa indagine del 2011 partecipavano sia i dirigenti che i lavoratori di 188 imprese della *Lubuskie voivode* con almeno nove dipendenti.

Gli elementi presi in considerazione erano:

- Partecipazione individuale (come svolgere la mansione affidata e gli obblighi e obiettivi ad essa legati, l'impatto dello stile personale del superiore, il tipo e livello di remunerazione e la scelta del luogo e orario di lavoro)
- Partecipazione di gruppo (organizzazione del lavoro in gruppi, riunioni di gruppo, circoli di qualità o gruppi autonomi)
- Contenuti della collaborazione nel processo decisionale (per esempio, livelli di partecipazione, le varie fasi del processo decisionale nelle quali vengono coinvolti i lavoratori, il grado di volontarietà nell'adesione e i risultati)
- Fattori che hanno influito sulla decisione da parte dei lavoratori di

63 Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej K. Skorupińska and S. Rudolf, Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, (Łódź) 2012.

64 ibid

aderire all'iniziativa di partecipazione diretta

- Modalità di operazioni dell'impresa (strutture, mezzi per raggiungere gli obiettivi posti).

Nei settori bancario e agroalimentare, in Polonia, la partecipazione diretta sembrerebbe essere uno dei meccanismi che permetterebbe alle imprese di raggiungere gli obiettivi prefissati e di inquadrare i rapporti fra dirigenti e impiegati. Sembrerebbe altresì che la partecipazione diretta sia un fattore che influisce sui risultati e organizzazione delle imprese. La ricerca qualitativa ha dimostrato che vi sono molteplici modalità di adesione alla partecipazione diretta in questi due settori così come vi sono quelle che ne favoriscano o impediscano la sottoscrizione. Un fattore determinante nel primo caso è sicuramente la situazione economica favorevole.

6.1.2 Tendenze principali in settori specifici

Bulgaria

Gli studi di caso scelti qui hanno riguardato imprese operanti nel industria alimentare (*food and beverages*) e nei trasporti. Altri studi parziali sono stati condotti anche nei settori metalmeccanico, nel commercio, nel catering, nel turismo, nei servizi alla persona, nell'industria del riciclo.

Nell'agro-industria (comparto birrifici), la partecipazione dei lavoratori è presente in quasi tutte le filiali MNC e nelle imprese di grandi dimensioni. Secondo i rappresentanti sindacati del comparto e anche della Camera di commercio, due-terzi delle imprese conducono indagini per misurare il livello di soddisfazione dei lavoratori raccogliendone le proposte per migliorare i processi di lavoro. Sono imprese queste che svolgono regolarmente riunioni e briefing e organizzano competizioni per nuove idee.

Secondo il segretario della Federazione di settore affiliata alla CITUB, dove sono presenti i delegati sindacali la partecipazione diretta

è praticata nel 20% delle imprese del settore food (ad eccezione del comparto birra e di quello del tabacco). Un rappresentante dell'associazione datoriale delle trasformazioni industriali dei prodotti ortofrutta ha affermato che la partecipazione diretta è presente in 50 imprese affiliate, nelle quali però è basso il tasso di sindacalizzazione. In alcune imprese alimentari, per lo più filiali di multinazionali, vi sono gruppi di lavoro parzialmente autonomi che fungono quale canale di partecipazione diretta.

Il rappresentante dei trasportatori su strada sostiene che la partecipazione dei lavoratori avviene ogni giorno per le questioni legate alle condizioni di lavoro, attraverso un costante flusso di comunicazione e attraverso riunioni tra dirigenti e i lavoratori, da soli o in gruppi.

Nei settori metallurgico e della fabbricazione di macchinari, specialmente all'interno delle nuove imprese e delle filiali di multinazionali, la partecipazione diretta è uno strumento manageriale, a cui si fa ricorso allo scopo di migliorare la produttività e la competitività. I rappresentanti datoriali del settore hanno affermato che la partecipazione diretta necessita di una forza lavoro di qualità, dotata di competenze trasversali, ossia delle cosiddette soft skill.

Il rappresentante dell'industria del riciclo ha affermato che la partecipazione fra gli associati è principalmente consultiva. Ai dipendenti è offerta la possibilità di conoscere il quadro normativo vigente e di sottoporre il loro parere al management, a cui, in ogni caso, spetta la decisione finale.

6.1.3 Aree di intervento della partecipazione diretta – questioni principali

I principali temi che vengono trattati attraverso la partecipazione diretta, e nelle strutture a essa legate, sono principalmente quelle inerenti al processo di produzione e riguardano specificatamente la tecnologia,

la qualità, la produttività, l'orario del lavoro, la salute e la sicurezza sul posto di lavoro e la tutela dell'ambiente. Vengono talvolta anche discusse questioni più specificatamente sociali e personali, come il raggiungimento di un equilibrio fra vita lavorativa e vita familiare.

Nell'industria della birra, i temi più dibattuti attraverso la partecipazione diretta sono la produttività, il miglioramento dei processi lavorativi, l'organizzazione del lavoro, la trasformazione tecnologica, i cambiamenti nell'ambiente di lavoro, il controllo sulla gestione della salute e sicurezza nel lavoro, il miglioramento degli skill e profili occupazionali e, in alcuni casi, l'equilibrio fra vita lavorativa e vita familiare.

Nel settore del riciclo, si fa principalmente ricorso alla partecipazione diretta per migliorare la qualità del lavoro. Essenzialmente vista come uno strumento per la gestione delle risorse umane, rientrano nella partecipazione diretta le questioni legate ai processi lavorativi, alla produttività e all'organizzazione del lavoro.

Nei settori *retail*, turismo e servizi, partecipazione diretta riguarda principalmente l'organizzazione del lavoro, la salute e sicurezza sul lavoro e equilibrio fra vita lavorativa e vita familiare.

Irlanda

Qui si è notato, negli ultimi anni, un crescente ricorso al *teamworking*, dove sono i lavoratori stessi a proporre iniziative allo scopo di portare cambiamento all'interno dell'impresa. Ciò è in contrasto con quanto avveniva in passato quando erano i sindacati che proponevano iniziative cui obiettivo era di migliorare la qualità della vita lavorativa.

L'esperienza della partecipazione diretta è variegata con sfumature diverse secondo il settore di operatività, dimensione dell'impresa e cultura aziendale. Vi si fa ricorso per incoraggiare il lavoro di squadra o per porre attenzione a questioni fondamentali come la salute e la sicurezza sul posto di lavoro. Vi è pressoché unanimità sul fatto che la

maggior parte dei lavoratori irlandesi aderiscono a una qualche forma di partecipazione diretta.

Sono svariate le questioni che rientrano nelle varie forme di partecipazione diretta, tuttavia un comune denominatore è rappresentato dall'uso che ve ne fa il management allo scopo di rendere partecipi i dipendenti nella risoluzione delle criticità e nel miglioramento dei processi produttivi. Attraverso la partecipazione diretta, i lavoratori sono essenzialmente chiamati a monitorare la sicurezza e a discutere questioni legate all'operatività dell'impresa. Se da un lato la partecipazione all'azienda è giudicata positivamente dai lavoratori, vi continua a essere un grado di sospetto sulle motivazioni che spinge il management ad attuarla, fatto questo che indica quanto il livello di fiducia nelle imprese continui a essere basso.

Italia

Il settore metalmeccanico

Il settore metalmeccanico è fra quelli che più si caratterizza per l'attenzione rivolta alle nuove forme di organizzazione del lavoro e della gestione del personale, con una enfasi particolarmente forte da parte datoriale nel promuovere la partecipazione diretta nelle aziende. Come già accennato prima, vi sono esperienze particolarmente interessanti nei settori dell'auto, della biomeccanica, della robotica e del packaging. Essa assume i contorni degli audits individuali e di gruppo, il lavoro di squadra (*team work*; gruppi di progetto e di miglioramento, isole di produzione, unità tecnologiche elementari, etc.), le cassette dei suggerimenti, sono alcuni dei pilastri dei nuovi paradigma organizzativi. Particolarmente popolare pare stia diventando la partecipazione diretta per il tramite di squadre di lavoro informali, o gruppi di miglioramento, nei quali non è previsto il coinvolgimento dei sindacati o dei rappresentanti dei lavoratori. Grande è poi l'impegno di alcuni gruppi, alcuni dei quali multinazionali, a potenziare la formazione di quadri e maestranze intorno ai principi e ai metodi della world class

manufacturing e della produzione lean. Esistono a riguardo numerose accademie e scuole, ispirate all'approccio toyotista, nelle quali si punta a forgiare una nuova mentalità e cultura della gestione del personale e delle relazioni industriali.

Alla partecipazione dei lavoratori corrisponde spesso un sistema articolato di premi aziendali. Sono anche emersi casi – per quanto ancora sporadici – dove la partecipazione diretta si riverbera in forme di partecipazione finanziaria; azionaria o agli utili.

Questi indirizzi trovano risposte diverse, fra le organizzazioni sindacali: la FIM-CISL, ad esempio, si è rivelata fortemente propensa ad avallare buona parte di queste trasformazioni, laddove la FIOM-CGIL, ne teme taluni effetti insidiosi, sotto il profilo dell'autonomia sindacale e del ruolo stesso della rappresentanza collettiva organizzata, minacciata da assetti che postulano una sostanziale erosione dei luoghi e delle procedure canoniche delle relazioni industriali, a vantaggio di forme disintermedie, corporative ed individualistiche di organizzazione dei rapporti di lavoro.

Il settore bancario

Il settore bancario, in Italia, è fra quelli più sindacalizzati (con oltre il 70% di affiliati ad una delle sette maggiori organizzazioni più rappresentative) e con un sistema di relazioni industriali fra i più articolati e strutturati del paese, fra contrattazione multi-livello e partecipazione mediata dalle rappresentanze sindacali. Il confronto, a livello nazionale e dei grandi gruppi, è molto serrato, e gli incontri nei comitati paritetici può essere anche a scansioni settimanali. Gli accordi su singole questioni si contano a centinaia, in un decennio, come nel caso del Banco Inteso Sanpaolo, indagato nel rapporto italiano di ricerca. In questo settore operano anche, in funzione complementare e non certo alternativa a quelle canoniche dei diritti di informazione e consultazione, forme di partecipazione diretta, nell'ambito delle politiche di gestione delle risorse umane. Si tratta qui

di forme di partecipazione diretta che però integrano i più tradizionali canali della rappresentanza sindacale e del dialogo sociale, che nel settore bancario restano i pilastri di gran lunga più importanti nella regolazione dei rapporti di lavoro. In un settore straordinariamente sindacalizzato, dove si svolgono trattative e consultazioni collettive a ogni livello, la ricerca di forme di partecipazione diretta senza i sindacati risulta al momento piuttosto limitata. Uno degli esempi più comuni e diffusi è quello delle *indagini sul clima aziendale*, oppure dei focus group su temi specifici ai quali fanno parte i lavoratori.

Nel 2017 è stato sottoscritto un accordo nazionale di settore riguardante il *benessere sul luogo di lavoro*. Come si legge nel testo, le parti sociali mirano a creare un *clima collaborativo e costruttivo sul luogo di lavoro* sottolineando che le parti organizzeranno, secondo modalità da definire, un'indagine di settore affidata a terzi, con comprovata esperienza, le cui risultanze verranno esaminate da un comitato paritetico incaricato. *Le parti esamineranno qualsiasi fenomeno, all'interno di uno specifico gruppo di lavoro, che possa essere collegabile alla questione del benessere sul lavoro*. In quell'accordo si è cercato anche di prevenire quelle forme di pressione indebita, di tipo commerciale, in base alla quale si è in molti casi riscontrata la richiesta della direzione a vendere prodotti finanziari ad elevato rischio, sottoponendo gli impiegati ad un pesante stress psico-morale. Essendo infatti evidente il conflitto valoriale e deontologico a cui ognuno di essi veniva, viene, sottoposto. L'accordo del 2017 dovrebbe scongiurare queste degenerazioni, rendendone più tutelata la denuncia da parte degli interessati o dei loro rappresentanti.

Al contempo, grazie alla diffusa partecipazione dei lavoratori, è stato possibile redigere in tutti i principali gruppi dei codici etici e di responsabilità sociale.

Un'altra forma di partecipazione diretta riguarda la conciliazione della vita lavorativa con quella familiare, raggiunta grazie all'accordo diretto fra impiegati e staff manageriale. Il cosiddetto *smartworking*, o anche

lavoro agile (come lo denomina ora anche una legge nazionale) è oggi il metodo più diffuso attraverso il quale gli impiegati e la direzione definiscono su base volontaria la flessibilità dell'orario di lavoro individuale e dell'organizzazione del lavoro. Il settore bancario è quello dove questa modalità si sta diffondendo sempre di più in Italia, modificando il modo in cui si organizza il lavoro. Questi accordi su base individuale vengono inquadrati all'interno di una cornice di regole e linee guida, concordate coi sindacati, che mirano a prevenire un uso discrezionale dello strumento da parte dell'impresa. Le imprese devono ad esempio informare il dipendente delle specifiche procedure di questo nuovo metodo di lavoro. Scegliere di lavorare da remoto, con orari non standard, non deve essere in alcun caso penalizzante per le opportunità di carriera del lavoratore, e nel rapporto di lavoro che lo lega all'azienda. Lo *smartworking* deve avere delle specifiche garanzie. Il lavoratore che ne usufruisce ha il diritto di cambiare il suo orario del lavoro, mantenendo la retribuzione contrattuale di chi svolge lo stesso lavoro ma con l'orario tradizionale.

Polonia

Il settore bancario

Nel corso di uno studio di caso, uno dei intervistati ha affermato che la 'partecipazione diretta' "è *particolarmente importante nel contesto della strategia manageriale, rappresentando una sfida a lungo termine per assicurarsi lo sviluppo del business*". Allo stesso tempo, però, un rappresentante sindacale ha ribadito che il concetto di partecipazione diretta continua a essere poco compreso. Qualsiasi forma di partecipazione diretta viene vista negativamente da coloro che adottassero uno stile dirigitico di gestione basata su ordini di servizio, strutture gerarchiche, definizione formale di titoli e mansioni e inquadrato in una cultura dove *l'azionista è superiore al lavoratore*.

Nel settore bancario polacco, la partecipazione diretta è percepita come un metodo con cui il management affronta certe tematiche

e come un sistema nel quale si delega poteri a gruppi di lavoro per progetti specifici. Si tratta quindi di un sistema entro il quale è previsto un grado di libertà d'azione seppur entro i limiti del raggiungimento di risultati pianificati. I dirigenti mettono anche in luce il concetto di un'organizzazione che faccia perno sulla partecipazione diretta nella quale una caratteristica saliente è lo scambio di pareri su come debbano essere assegnati i compiti e scambiate le informazioni, specialmente quando subentrano momenti di criticità.

Un dirigente di lungo corso, con un'esperienza ultradecennale, ha fatto notare come sono poche le persone che comprendano appieno il concetto di partecipazione diretta nell'azienda, anche quando esso è in realtà uno strumento di *empowerment*, un modo in cui i lavoratori possono effettivamente influenzare le decisioni o soluzioni adottate dall'impresa. La partecipazione diretta è un modo per definire come deve essere il luogo di lavoro e per alzare il livello di coinvolgimento e senso di appartenenza dei lavoratori, creando quindi un'esperienza positiva per tutta la forza lavoro.

Molta enfasi è stata posta sulla sicurezza delle operazioni bancarie che comportano molta responsabilità vista la grande quantità di denaro coinvolta. *Non vi può essere partecipazione quando le persone sono ritenute personalmente responsabili.* Le persone si abituano alla scala gerarchia e all'ordine del riporto dove il potere dei superiori è fondamentale. Ne consegue che i dipendenti abbiano poco spazio per un'attività autonoma.

Vi è la diffusa sensazione che i vertici bancari, nonché buona parte dei dirigenti, sembrano formalmente incoraggiare la partecipazione, la condivisione del potere e delle decisioni e l'inclusione ma che in realtà la prassi non rispecchi in alcun modo gli slogan e le belle parole. Il responsabile delle risorse umane di una banca ha rivelato che malgrado la molta pressione che viene esercitata alla squadra dirigenziale affinché vi sia più partecipazione in realtà poso si fa per creare le condizioni perché ciò avvenga. Prevalde come l'opinione fra

i partecipanti all'indagine che i giovani dirigenti sono più propensi a stimolare forme di partecipazione diretta e quindi più inclini ad abbracciare queste idee.

Si diffonde comunque nel settore un approccio più moderno al business bancario. *L'accorpamento di filiali e l'ambiente sempre più competitivo con molti altri soggetti che svolgono attività che precedente facevano solo le banche, sta spingendo l'industria bancaria a fare i necessari aggiustamenti.*

Il settore agro-alimentare

Secondo quanto emerge dai colloqui svolti, la filiera alimentare non sembrerebbe aver necessità di mettere in pratica nuove forme di partecipazione e né sembrerebbe voler ostacolarne lo sviluppo. Il lavoro, molti hanno evidenziato, è spesso routinario visto l'alto tasso di automazione che si registra nel settore. Ciò lascia effettivamente poco spazio all'interazione fra dirigenti e dipendenti. La tendenza è generalmente quella di fissare in modo preciso il metodo di lavoro. Un dipendente si è lamentato non del fatto che ci fosse poca collaborazione nel processo decisionale ma che ve ne fosse poca nelle questioni più prettamente sociali. Poco si fa, ha detto, anche per motivare i lavoratori affinché abbracciassero l'innovazione.

La partecipazione è pressoché assente nel processo produttivo. La *job description* è redatta da dirigenti che spesso non sono pienamente consapevoli delle esigenze che quella specifica mansione richiede. *È qui che servirebbe l'arte di abbinare il lavoratore giusto con il lavoro giusto*, ha affermato un lavoratore, il quale ha aggiunto che la partecipazione, specialmente nell'organizzazione del lavoro, è utile e potrebbe far risparmiare denaro all'impresa.

Un altro dirigente ha invece sottolineato quanto la partecipazione fosse in realtà poco diffusa in Polonia. Ciò, ha spiegato, è dovuta a una forte tradizione *feudale* che è secolare retaggio di come si svolgeva il lavoro nelle tenute agricole dei nobili. Il sistema feudale non concedeva diritti ai servi della gleba che erano vincolati alla terra che lavoravano

– terra che non era loro. Questa antica tradizione feudale persisterebbe nel grande divario sociale che continua a sopravvivere fra i dirigenti e i lavoratori. Questo, più una cronica mancanza di comunicazione, provoca contrasto e relazioni che sono spesso conflittuali.

I cosiddetti *project team* vengono spesso istituiti allo scopo di avviare consultazioni di gruppo, che si prefiggono l'obiettivo di avviare la trasformazione tecnologica e di apportare miglioramenti nell'organizzazione della linea di produzione. Questi *project team* s'incontrano regolarmente e la partecipazione è a tutti gli effetti obbligatoria. E questo, afferma un intervistato, non è esattamente ciò che s'intende per partecipazione volontaria nel senso più classico del termine. Va tuttavia precisato, ha aggiunto il corrispondente, che *le persone non hanno bisogno di essere costrette a partecipare: ci vanno con piacere*. Eppure, è il management che definisce le mansioni. Sono i dirigenti che eventualmente recepiscono i suggerimenti dei *project team*, i cui responsabili sono membri del gruppo dirigenziale.

Feedback e consultazione avvengono generalmente attraverso i canali sindacali. Vi sono riunioni mensili con i dirigenti allo scopo di discutere questioni riguardanti gli aumenti salariali e la gestione del Fondo Sociale. Oggetto di discussione è anche la delicata questione della formazione, che vede il coinvolgimento del team formazione poiché molto spesso l'aggiornamento professionale riguarda l'addestramento nell'utilizzo di nuovi macchinari.

Un altro argomento di acceso dibattito è la questione del lavoro domenicale.

6.1.4. Il punto di vista delle parti sociali

Bulgaria

La maggior parte dei rappresentanti sindacali e degli industriali hanno accettato la definizione di 'partecipazione diretta' che è stata definita nel progetto. Nelle interviste svolte, esse hanno riconosciuto

l'importanza della partecipazione quale leva motivazionale e come ausilio per aumentare la produttività e migliorare i risultati aziendali. Secondo gli imprenditori, la partecipazione avviene naturalmente nelle PMI dove il contatto fra dirigenza e dipendenti è sempre diretto. Alcuni dirigenti sindacali di settore affermano che la questione della partecipazione diretta è stata occasionalmente affrontata dalle parti sociali anche nel corso di trattative bipartitiche e della contrattazione collettiva nazionale e aziendale. Pertanto, sono pochi i CCNL dove sono state inserite clausole relative alla partecipazione diretta.

Italia

Qui le interviste svolte hanno offerto uno spaccato molto ricco e differenziato; fra le parti sociali, fra i settori, nei settori, fra i sindacati che pluralisticamente li rappresentano sul versante dei lavoratori.

Secondo un'indagine condotta dalla principale associazione datoriale del settore metalmeccanico (Federmeccanica), il 61% dei lavoratori ritiene che la collaborazione fra gli imprenditori e i lavoratori sia *utile perché reca beneficio a entrambe le parti*. Per il 38% dei lavoratori la collaborazione dovrebbe *riguardare i lavoratori, per ascoltare cosa ne pensano del lavoro, ed eventualmente recepire le loro idee*. Una percentuale ancora più grande invece insisteva sulla necessità di *consultare periodicamente i lavoratori sulle questioni di fondamentale importanza a riguardo degli obiettivi dell'impresa*. Una buona maggioranza dei lavoratori ha poi affermato che essi *vengono informati dall'impresa in modo trasparente circa le strategie effettuate*.⁶⁵

Per Federmeccanica, la "*centralità della persona*" costituisce un fattore chiave del post-fordismo e della quarta rivoluzione industriale. Basata su sistemi partecipatori effettivi, essa contribuisce all'innovazione della gestione ed è essenziale per la responsabilizzazione e successo dell'impresa.

⁶⁵ Federmeccanica, 2016 (see – <https://www.federmeccanica.it/relazioni-industriali/contratto-collettivo-nazionale-di-lavoro-ccnl.html> (Italian only))

Sul versante sindacale di questo settore, un dirigente nazionale della federazione storicamente più propenso alla partecipazione, in tutte le sue possibili forme – la FIM-CISL – ha affermato: *Il lavoro e il capitale devono avere uguale dignità e le relazioni industriali devono fondarsi sul principio di reciprocità nella ricerca di soluzioni condivise e sostenibili. In quest'ottica, la partecipazione diretta diventa un fondamentale valore aggiunto per affrontare le sfide presenti e future. Come sindacato, dobbiamo incentivare e diffondere maggiormente la partecipazione diretta insieme a quella indiretta (rappresentativa). Ma soprattutto dobbiamo potenziare la partecipazione economica (sistemi di partecipazione agli utili) attraverso la contrattazione collettiva nella quale si stabilisca una partecipazione, appunto, sui plusvalori produttivi e su quelli generati dall'uso più efficiente delle risorse (dall'energia e ai materiali) e dalla qualità del prodotto. Devono inoltre essere professionalmente riconosciuti la rotazione delle mansioni, il lavoro di squadra, l'adesione a programmi di riqualificazione, secondo un sistema di profili occupazionali aggiornato.*

Pertanto, secondo questo approccio, le diverse forme di partecipazione non sono in conflitto l'una con l'altra ma sono complementari. La partecipazione indiretta, che si articola attraverso comitati paritetici, istituiti allo scopo di affrontare aspetti contrattuali deve essere integrata con la partecipazione diretta, che invece deve porre l'attenzione su questioni riguardanti le condizioni di lavoro, lo sviluppo delle competenze e aspetti legati alla parte variabile del salario.

Diversa la prospettiva in seno alla FIOM-CGIL, in cui permane un atteggiamento più guardingo se non anche apertamente diffidente, intorno alla retorica della partecipazione. Dietro la quale si celerebbero forme inedite e molto pervasive di controllo e di "egemonia ideologica", dell'impresa nei confronti del lavoro e del sindacato. Secondo una dirigente di questa organizzazione: *"La partecipazione diretta rappresenta un tentativo da parte dei dirigenti di imporre un'egemonia culturale. In assenza di forme incisive di partecipazione dei lavoratori, restano solo le cassettoni dei suggerimenti, newsletter e altre forme*

di coinvolgimento diretto, che sono di fatto le forme più diffuse nelle imprese metallurgiche italiane” Un altro dirigente di questa organizzazione ha detto che la forma di partecipazione diretta migliore è quella stabilita attraverso la contrattazione collettiva. Il ruolo dei comitati paritetici dovrebbe essere potenziato, così da impedire alle imprese di utilizzarli come alternativi ai comitati aziendali. Abbiamo registrato delle esperienze positive in alcune imprese dove i mutamenti e le innovazioni nell'organizzazione non sono avvenuti unilateralmente per iniziativa della dirigenza, ma il risultato di un confronto reale con i rappresentanti dei lavoratori.

Un altro quadro ancora è quello che emerge nel settore bancario. Secondo il responsabile delle relazioni industriali dell'Associazione Bancaria Italiana (ABI), *l'innovazione tecnologica è il fulcro intorno al quale si svilupperanno le relazioni di lavoro all'interno delle banche. La riorganizzazione del settore bancario necessiterà sempre più di flessibilità per soddisfare le esigenze sempre più mutevoli della clientela.*

Per il Segretario generale di FISAC-CGIL: *“le relazioni industriali ispirate da un approccio partecipatorio, la formazione continua dei lavoratori e la ricerca costante per nuove forme di organizzazione, costituiscono le vie maestre da seguire per uscire dalla crisi”.* Il rappresentante nazionale della FISAC-CGIL di uno dei maggiori gruppi che operano nel paese, ha detto: *“La partecipazione diretta mi ha sempre suscitato delle perplessità, poiché l'ho sempre vista come un modo per l'impresa di eludere o aggirare il ruolo dei sindacati. Anche fra i lavoratori, del resto, coloro che aderiscono a progetti datoriali di quella natura, vengono visti con sospetto dai loro colleghi, che vedono queste iniziative come un attacco alla solidarietà, come un tentativo di cooptazione da parte della dirigenza”.*

Per la FIRST-CISL il vero tema, per un settore come quello bancario, è la partecipazione economica e finanziaria, mediante un inedito nesso fra partecipazione agli utili e coinvolgimento nella governance societaria. Laddove piuttosto scarso ci è parso, nel corso dei nostri

colloqui, l'interesse per forme dirette e sindacalmente non mediate, di partecipazione.

Polonia

Alcuni intervistati non hanno rivelato un'un'opinione chiara su quanto realmente influiscano i sindacati sulla questione della partecipazione. Un partecipante all'indagine ha detto che le organizzazioni sindacali impongono la partecipazione esclusivamente sulle questioni che le riguardano senza tener nella dovuta considerazione la complessità e i risvolti del mondo bancario. Un altro intervistato ha invece sottolineato che in realtà la sfera d'influenza dei sindacati è limitata alla definizione dei sistemi di incentivi. Un altro partecipante ha affermato che le organizzazioni sindacali non sono rappresentative di tutta la forza lavoro e che, pertanto, non sono in grado di creare un clima di reale partecipazione: *Ho visto che i sindacati ci sono, ma lasciano poca traccia di sé. Si fanno vivi solo quando ci sono gruppi selezionati di lavoratori o, addirittura, singoli lavoratori, che rischiano il posto di lavoro. Si attivano quando c'è qualche minaccia.*

Un rappresentante sindacale ha invece sottolineato gli sforzi che si fanno per potenziare la partecipazione dei lavoratori allo scopo di poter in qualche modo influire sui processi di lavoro e sull'autonomia che essi hanno nello svolgere le loro mansioni. Un sindacalista nel settore food ha detto che *i sindacati nell'azienda dove lavoro molto spesso fungono da tramite – cioè svolgono un ruolo di mediazione fra la dirigenza e i lavoratori specialmente per quanto riguarda l'autonomia della gestione delle mansioni. I sindacati incoraggiano i lavoratori a essere più partecipi ai progetti che riguardano lo sviluppo dell'impresa e quello della comunità di riferimento.*

Un altro sindacalista dello stesso settore ribadisce il concetto che le organizzazioni sindacali sono a favore di una partecipazione più massiccia dei lavoratori nell'azienda: *Qui non si tratta solo di avere stipendi più alti. Noi regolarmente incontriamo i rappresentanti di HR*

e i responsabili della produzione per sottoporre le nostre idee su come potenziare la partecipazione.

Ma uno snodo teorico di grande importanza continua a essere l'atteggiamento dei sindacati per la partecipazione anche in considerazione che il loro ruolo sotto questo punto di vista è marginale. Da un lato i sindacati potrebbero essere troppo deboli per poter contribuire alla effettiva diffusione della partecipazione dei lavoratori, oppure svolgono un ruolo troppo antagonista nei confronti della proprietà e della dirigenza da permettere che sia invece la partecipazione a risolvere le questioni relative alla gestione del lavoro.

6.2 Casi di studio

Bulgaria

Tre casi di studio riguardanti altrettante imprese sono state selezionate, due operanti nel settore *food & beverages* e una in quello dei servizi, ossia nel comparto del trasporto aereo. Le prime due imprese operano nel settore privato e sono di proprietà di filiali di multinazionali. La terza impresa è invece proprietà dello stato.

Carlsberg Bulgaria; è una filiale dell'impresa danese che produce bevande a basso contenuto alcolico. Essa impiega un totale di 509 dipendenti operanti in un ambiente produttivo a snello (a bassa intensità). Il sindacato è presente nei due stabilimenti produttivi e in uno dei magazzini, e copre circa il 60% della forza lavoro. Il contratto collettivo nazionale di settore è vigente nei due stabilimenti produttivi, integrati da contratti collettivi aziendali. Gli organi di informazione e consultazione operano attraverso i canali sindacali o attraverso rappresentanti nominati dai sindacati o dall'assemblea dei rappresentanti. Dal 2004 esiste un CAE della Carlsberg, che prevede anche un rappresentante bulgaro.

E' previsto un sistema di partecipazione diretta che opera in varie

forme, per lo più di carattere consultivo anche se non mancano alcune forme delegative e rappresentative. Le forme principali di partecipazione sono gli incontri che si svolgono regolarmente con i dirigenti; briefing sull'esecuzione dei compiti assegnati; consultazioni su base individuale per valutare le opinioni dei lavoratori attraverso l'iniziativa *Your Views* e anche con l'ausilio dei moduli di suggerimenti.

La partecipazione diretta a livello individuale riguarda:

- l'efficienza del processo produttivo
- la qualità del prodotto
- la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro
- la formazione
- consultazione e delega nei gruppi di lavoro con focus:
- la distribuzione dei compiti
- la distribuzione degli orari di lavoro
- la trasformazione tecnologica (attraverso la consultazione)
- la salute e sicurezza sul luogo di lavoro
- il miglioramento della produttività.

Secondo gli intervistati, i sindacati vengono informati e consultati circa l'attuazione delle varie forme di partecipazione diretta. D'altro canto i sindacati partecipano in alcune contrattazioni riguardanti specialmente l'organizzazione del lavoro, i gruppi di lavoro e la comunicazione individuale.

Un ruolo importante è svolto dai direttori/supervisor nel processo di partecipazione. E considerando la densità sindacale e la qualità delle relazioni industriali, vi sono opportunità per ulteriormente integrare la partecipazione diretta dei lavoratori e la loro rappresentanza. Va rilevato che la partecipazione ha registrato risultati positivi specialmente riguardo a:

- sviluppo della forza lavoro,
- innalzamento dei livelli di produzione e qualità,
- salari.

Si tratta quindi di un caso in cui la partecipazione diretta ha portato beneficio sia ai lavoratori che all'impresa.

CocaCola Hellenic Bottling Company (CC-HBC); è una filiale, di una grande e famosa MNC statunitense, registrata giuridicamente in Grecia, come CC-HBC, che detiene una quota maggioritaria del mercato delle bevande non alcoliche in Bulgaria, e che impiega 1.300 dipendenti. La filiale dispone di un sistema di gestione della qualità conforme ai requisiti applicabili della ISO 9001, OHSAS 18001, e ISO 22000.

Vige un accordo aziendale transnazionale firmato da CC-HBC e dalla International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations (IUF) nel 2005 che garantisce diritti sindacali, di contrattazione collettiva e di misure contro la discriminazione.

I sindacati sono dunque presenti, ma la densità è bassa (meno del 15% della forza lavoro). Un contratto collettivo di lavoro è operativo nella filiale dal 2016. Sono altresì presenti rappresentanti dei lavoratori per l'informazione e la consultazione e l'Assemblea dei Rappresentanti dei lavoratori. I lavoratori bulgari hanno anche un rappresentante nel CAE di CC-HBC.

La partecipazione diretta nella CC-HBC è di carattere per lo più consultivo. Le forme principali di partecipazione sono gli incontri che si svolgono regolarmente con i supervisor; incontri con i vertici; meeting fra dipendente e dirigente; e indagini sulle opinioni dei lavoratori.

I temi principali oggetto degli incontri sono:

- Qualità dei prodotti e dei servizi
- Relazioni con i clienti
- Salute e sicurezza sul luogo di lavoro
- Formazione e sviluppo delle competenze.

Fra le forme di consultazione vi sono il lavoro di squadra e le consultazioni di gruppo. Fra queste vi sono anche le iniziative per migliorare i livelli di competenze tecnologici. Secondo il responsabile HR, sia i sindacati che i rappresentanti dei lavoratori coinvolti nel

processo di informazione e consultazione, sono informati riguardo l'applicazione di forme di partecipazione diretta.

Anche se molte questioni sono oggetto di discussione nel processo di consultazione individuale o di gruppo, non vi sono dati sull'impatto che la partecipazione diretta abbia sull'efficienza produttiva, sulla qualità del lavoro e sui livelli retributivi.

L'influenza esercitata dai sindacati pur rimanendo debole e in aumento. Sembrerebbe che vi siano le condizioni per arrivare a una migliore integrazione della partecipazione diretta con altre forme di rappresentanza. Molto, tuttavia, dipenderà dalla volontà – con solo dell'impresa ma anche dei sindacati.

L'Aeroporto Internazionale di Sofia. Pur appartenendo allo stato, l'aeroporto di Sofia ha avviato nel 2017-2018 procedure per l'affidamento di concessioni a privati. Sofia Airport EAD detiene tutte le licenze e l'equipaggiamento tecnico, e fa affidamento a uno staff altamente qualificato. Essendo il principale fornitore di servizi di assistenza a terra in Bulgaria, Sofia Airport EAD si occupa annualmente di circa 10.000 velivoli, che equivale a una quota mercato del 44%.

Vi lavorano in aeroporto 2.100 impiegati, il 55% dei quali è iscritto al sindacato. Oltre al contratto collettivo nazionale, vi sono anche alcuni contratti collettivi di settore. È operativo un sistema di informazione e consultazione che si attua attraverso i sindacati. I cosiddetti incontri *Big Hall* si svolgono con i dirigenti e anche con il CEO.

Il gestore fa leva su varie forme di partecipazione diretta, principalmente consultive anche se sono presenti deleghe di funzioni a singoli lavoratori o gruppi. La consultazione individuale si articola attraverso incontri fra i lavoratori e i manager diretti; la formazione; briefing sul progresso; lo stato dei lavori. Tali forme di partecipazione diretta sono da relazionarsi con il lavoro in corso oltre che esserne una parte essenziale. Un'ulteriore forma di consultazione è rappresentata dalle indagini effettuare per sondare le opinioni dei dipendenti. Secondo il

responsabile HR, i temi oggetto di consultazione sono ampi:

- Organizzazione del lavoro
- Orario del lavoro
- Salute e sicurezza sul luogo di lavoro
- Formazione e sviluppo
- Qualità del servizio fornito
- Relazioni con il pubblico
- Trasformazione tecnologica

I dirigenti inoltre delegano responsabilità ai singoli dipendenti in materia di:

- Definizione e assegnazione di compiti
- Qualità dei servizi
- Elaborazione del processo di lavoro
- Condizioni di lavoro e mansionario
- Scadenze, ecc.

Nel lavoro di squadra vi sono consultazioni sulla maggior parte delle questioni sopra elencate, ma anche sull'introduzione di nuove tecnologie. La delega di responsabilità ai gruppi di lavoro riguarda uno spettro non ampio di questioni, limitandosi essenzialmente alla distribuzione dei compiti, alla definizione degli orari e alla qualità del lavoro.

Sia il responsabile HR che i rappresentanti sindacali confermano che i sindacati vengono informati e consultati circa le pratiche di partecipazione diretta che sono attuate, affermando che non di rado partecipano alle discussioni a riguardo dell'organizzazione del lavoro e al lavoro di gruppo.

La partecipazione diretta ha prodotto risultati positivi, fra i quali la migliorata capacità di identificare talenti, l'applicazione più efficace delle politiche di sviluppo del personale, l'attuazione di un sistema di incentivi e bonus e la definizione di un piano di partecipazione agli utili.

Sofia Airport EAD applica un sistema di partecipazione diretta dei lavoratori che sia consultivo piuttosto che delegativo. Sviluppare e migliorare questo processo potrebbe produrre a migliori risultati complessivi. Si tratta di un modello viene negoziato con i sindacati, i quali hanno il compito di monitorarne l'attuazione. Spetta alle stesse organizzazioni sindacali a condurre indagini indipendenti sulle opinioni dei lavoratori a riguardo dell'impatto della partecipazione diretta sui vari aspetti del loro lavoro.

Questi tre studi di caso indicano che forme di partecipazione individuale, lavoro di squadra e partecipazione di gruppo sono presenti. Nelle tre imprese osservate vi sono gruppi di lavoro e gruppi specializzati come i circoli di qualità e le *project team*. La distribuzione del potere all'interno del gruppo di lavoro, così come i temi di discussione, sono riguarda equamente divisi fra i dipendenti e i supervisori, oppure interamente a carico dei primi.

La partecipazione diretta riguarda nei tre casi in esame la produzione e i servizi di logistica, quali, per esempio, gli orari e il carico di lavoro per i singoli dipendenti e per i gruppi di lavoro, la qualità dei prodotti e dei servizi, le relazioni con il pubblico, la trasformazione tecnologica, ecc. Sono oggetto di discussione anche altre questioni strettamente legate al lavoro e alla logistica, come l'organizzazione del lavoro, la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, formazione e riqualificazione professionale della forza lavoro.

Vi è stato negli stabilimenti Carlsberg e nell'aeroporto di Sofia un impatto tangibile sul management, così come nell'organizzazione, per quanto riguarda, in particolar modo, il riconoscimento e miglioramento dei profili professionali e dei corrispettivi livelli salariali.

Nei tre studi di caso, i sindacati e gli altri organi di rappresentanza dei lavoratori sono stati informati e, in alcuni casi, consultati a riguardo dell'attuazione di forme di partecipazione diretta. I sindacati partecipano alle discussioni riguardanti le forme di partecipazione da

attuare nella Carlsberg e nell'Aeroporto di Sofia. Vi sono divergenze fra i rappresentanti sindacali e il gruppo dirigente circa l'attuazione del lavoro di quadra e sul reale impatto della partecipazione diretta sull'efficienza produttiva. Ne consegue quindi che ai sindacati non viene rilasciato tutta l'informazione o che la prassi a riguardo dei gruppi di lavoro non è uniforme. Per quanto riguarda invece l'impatto della partecipazione diretta, il gruppo dirigente è propenso a valutarlo più positivamente di quanto non lo siano i rappresentanti sindacali.

Cipro

Vi sono due studi di caso: un'impresa alimentare e una operante nel settore TLC.

Charalambides-Christis Dairies Ltd.; è un'azienda cipriota specializzata nel latte, yogurt, panna e nella distribuzione alimentare. Impiega circa 550 dipendenti, l'85% dei quali sono iscritti al sindacato. Le condizioni di lavoro sono fissate dal contratto collettivo nazionale.

Per quanto riguarda e varie forme di partecipazione diretta, il management comunica e consulta i dipendenti in vari modi attraverso:

- riunioni con i dirigenti diretti,
- riunioni di valutazione delle competenze per decidere cosa c'è da migliorare,
- riunioni de valutazione delle performance,
- indagini attitudinali per valutare le opinioni del middle management e dei dipendenti di prima linea su aspetti specifici dell'organizzazione,
- possibilità di fornire suggerimenti.

Le opinioni dei lavoratori su base individuale che l'impresa richiede su base mensile sono i seguenti:

- questioni riguardanti la salute e la sicurezza,
- formazione e sviluppo,

- qualità dei prodotti e dei servizi,
- relazioni con la clientela,
- L'impresa chiede le opinioni dei gruppi di lavoratori su:
- l'organizzazione del lavoro,
- formazione e sviluppo,
- qualità dei prodotti e dei servizi,
- relazioni con la clientela.

I gruppi di lavoro sono consultati in base alle esigenze che emergono di volta in volta, mentre i gruppi di lavoro con competenze specifiche – per esempio, quelli che operano nelle vendite o nella produzione – sono convocati mensilmente. La consultazione di gruppo è obbligatoria per i gruppi di lavoro istituiti dall'azienda, ma è volontaria quando il management chiede ai dipendenti di creare gruppi di lavoro allo scopo di affrontare qualche questione specifica o di sviluppare qualche idea.

La consultazione e la delega per questioni di fondamentale importanza avvengono invece attraverso i sindacati. Per esempio, i rappresentanti sono informati dei cambiamenti effettuati nei processi e consultati quando si tratta invece di questioni legati alla *governance* che possono avere conseguenze sui dipendenti. Il management lascia spazio di manovra ai gruppi di lavoro concedendo loro piena autonomia su questioni riguardanti il controllo dell'orario di lavoro e delle presenze e assenze.

L'azienda è dell'opinione che l'introduzione di una certa autonomia decisionale ai gruppi di lavoro ai dipendenti singoli non abbia avuto alcun impatto al sistema di remunerazione.

CYTA (Cyprus Telecommunications Authority) CYTA è un'organizzazione a partecipazione mista che compete nel mercato TLC. Impiega circa 2,500 dipendenti, il 90% dei quali è iscritto al sindacato.

La CYTA si consulta con i dipendenti a livello individuale in due modi: attraverso *performance meeting* dove vengono identificate le aree di miglioramento così da sviluppare appositi corsi di formazione o

aggiornamento professionale, e attraverso indagini attitudinali per valutare le opinioni del *middle management* e dei dipendenti di prima linea su aspetti specifici dell'organizzazione.

D'altro canto, le questioni che gli impiegati sollevano sono le seguenti:

- Organizzazione del lavoro
- Salute e sicurezza (CYTA si è posto come obiettivo prioritario quello di creare un ambiente sicuro per i propri dipendenti e clienti)
- Formazione e sviluppo
- Qualità del prodotto e del servizio
- Relazioni con la clientela
- Trasformazione tecnologica.
- Di norma, il management organizza regolarmente riunioni con i dipendenti di gruppi di lavoro specifici, come per esempio i circoli di qualità o i gruppi temporaneamente istituiti per affrontare questioni specifiche come l'introduzione di nuovi prodotti o nuove tecnologie.

Il management valuta le opinioni dei membri di questi gruppi di lavoro su:

- L'organizzazione del lavoro – il management è fermamente convinto che in questa fattispecie il contributo dei lavoratori è fondamentale
- Formazione e sviluppo – i dipendenti sono la risorsa più preziosa dell'impresa e devono essere altamente qualificati per poter reggere la competizione degli altri operatori
- Qualità del prodotto e del servizio
- Relazione con la clientela – che rappresenta per una questione fondamentale poiché la soddisfazione del cliente è determinante nel marketing policy dell'azienda. L'interfaccia dell'azienda con i clienti è rappresentata dai dipendenti di prima linea
- Introduzione di nuove tecnologie per far fronte alle esigenze dei clienti e, più in generale, del mercato

- Introduzione di nuovi sistemi di governance che promuovano equità e diano spazio alle iniziative dei dipendenti.

Il management lascia spazio di manovra ai gruppi di lavoro concedendo loro piena autonomia su questioni riguardanti

- L'assegnazione di compiti e relativi scadenziari
- Il controllo dell'orario di lavoro e delle presenze e assenze.

L'azienda è dell'opinione che la concessione di una certa autonomia decisionale ai gruppi di lavoro abbia comportato dei cambiamenti al sistema di remunerazione, specialmente per quanto riguarda il bonus performance per i dipendenti remunerati su base oraria.

Allo stesso modo, il management riconosce bonus per la riqualificazione professionale nonché premi per la performance individuale o di gruppo e per la qualità del servizio.

Irlanda

La partecipazione diretta è stata analizzata in due imprese irlandesi, la Fleetwood Paints e la Bord na Móna.

Fleetwood Paints; è un'impresa familiare operante nel settore delle vernici che impiega 115 dipendenti. La società ha intrapreso nel 2012 una ristrutturazione che ha comportato la perdita di posti di lavoro. La ristrutturazione non fu gestita bene provocando un clima di sfiducia generalizzata. Tuttavia, con l'arrivo di una nuova dirigenza un nuovo approccio è subentrato allo scopo anche di ricostruire la fiducia.

Con l'assistenza di IDEAS, una fase di rinnovamento è stata avviata nella compagnia nel 2016. Tutti gli operai hanno frequentato *Introduction to Teamwork* un corso della durata di due giorni, che è stato da allora integrato dalla partecipazione di altri tre gruppi di lavoro ai corsi rientranti nell'iniziativa FETAC/QQI/EQF Level 5 sulla formazione alla *teamwork* (cfr: <https://www.qqi.ie>).

Come stanno le cose – “nel bene e nel male” – è pienamente compreso e condiviso da tutti.

Viene pertanto condiviso l'obiettivo di

- diventare un'azienda che vuole migliorare la propria performance complessiva, la propria produttività, e quindi essere competitivi in un mercato estremamente difficile, effettuando investimenti e incoraggiando in coinvolgimento dei dipendenti (ossia, con la partecipazione diretta).
- incoraggiare l'adesione dell'intera forza lavoro
- stabilire una steering team congiunta sindacati/management con intenti e obiettivi comuni.

L'impresa ha superato un periodo difficilissimo grazie a una forte leadership aziendale e sindacale che hanno condiviso una visione chiara del futuro. Insieme hanno avviato un processo di miglioramento che ha portato a una migliorata competitività e, infine, a buoni risultati. Si tratta di un esempio di partecipazione diretta in azione.

Bord na Móna (BnM); è un'azienda di stato specializzata nella lavorazione della torba nelle midland dell'Irlanda. La torba viene trasformata in materia combustibile per uso domestico e per la produzione di energia elettrica.

BnM ha 2,000 dipendenti in vari stabilimenti sparsi in Irlanda, Regno Unito e USA. La forza lavoro è fortemente sindacalizzata e permeata da una cultura di forte impronta conflittuale. Originariamente stabilita allo scopo di offrire materiale combustibile locale a basso costo e di creare posti di lavoro in una 'area del Paese afflitta da disoccupazione cronica, la BnM si è trasformata in un'impresa commerciale, diversificata e multinazionale. Tale transizione è avvenuta con grande difficoltà.

L'azienda vanta una lunga tradizione di partecipazione diretta. Essa ha

- Quattro rappresentanti dei lavoratori nel CDA (work director)
- Intensa collaborazione intersindacale attraverso il forum del Group of Unions
- Indagine annuale sul coinvolgimento dei lavoratori
- Riunioni a cadenza regolare fra il management e i lavoratori o

- gruppi di lavoro
- Squadre retribuite in base alle performance (Performance-Related Payment – PRP)

Tuttavia, la struttura decisionale rimane gerarchica impedendo di fatto alle squadre locali di avviare processi di innovazione, come si evince da alcuni stralci dai colloqui avuti con i lavoratori: *“Spero che le decisioni potranno ora essere prese al livello locale; adesso il management e i rappresentanti sindacali potranno finalmente constatare quanto sia utile risolvere i problemi in loco”*.

BnM pur realizzando il vero potenziale della partecipazione diretta sembra trovare difficoltà nell'affrontarne l'attuazione nel quotidiano.

Pur se in modi diversi, le due imprese sono consapevoli della reale utilità della partecipazione diretta.

Fleetwood, che si caratterizza per un management snello e presente “sul campo”, è disponibile a incoraggiare pratiche di partecipazione diretta. L'azienda ha dimostrato di voler fare quegli investimenti intangibili che servono per cambiare la propria cultura d'impresa. Pur trattandosi di un work-in-progress, i cambiamenti in atto nell'azienda sembrano funzionare.

BnM è un'impresa grande e sparsa nel territorio, caratterizzata da un management rigidamente gerarchico che promuove solo nominalmente la partecipazione diretta, effettivamente dimostrando di non averne le competenze per attuarla in termini di leadership, energia e volontà. Dall'inizio del progetto IDEAS, l'azienda ha annunciato la chiusura di uno stabilimento e di un deposito con la conseguente perdita di 172 posti di lavoro, innestando quindi un clima pesante che non facilita certo l'avvio di iniziative di partecipazione diretta.

Italia

In Italia sono stati effettuati due studi aziendali di caso, rispettivamente in un'impresa operante nel settore auto, a lungo storico marchio e campione dell'industria nazionale nel mondo, e una del settore bancario.

FCA (Fiat Chrysler Automobiles); è il risultato dell'alleanza strategica siglata, a metà 2009, fra due marchi storici del settore auto, il Gruppo Fiat e il Gruppo americano Chrysler. La FCA ha chiuso il 2017 con un fatturato di €111.02 miliardi, registrando un profitto netto di € 1.814 miliardi. FCA opera in 140 paesi con 159 stabilimenti e 236,000 lavoratori. In Italia, il gruppo dispone di 54 siti, fra i quali i più grandi si trovano a Melfi (7.468 dipendenti), Mirafiori (5.815), Pomigliano (4.750) and Cassino (3.860).

A seguito di alcuni controversi accordi sindacali separati, siglati fra il 2010 e il 2011, e successivamente rinnovati (sempre senza la firma della FIOM-CGIL), il Gruppo applica in Italia un peculiare contratto nazionale di primo livello, al di fuori di quello che disciplina l'intero settore metalmeccanico. Come era sempre accaduto fino ad allora, prima cioè che la dirigenza di FCA sancisse l'uscita dalle organizzazioni datoriali storiche del settore: Federmeccanica/Confindustria.

Quegli accordi hanno sancito la centralità del nuovo assetto socio-tecnico, incentrato sui principi del WCM, e dunque del miglioramento continuo, con una forte enfasi sul coinvolgimento individuale e di gruppo dei lavoratori, ed una sostanziale modifica del sistema metrico ed ergonomico, in grado di garantire una più elevata produttività del lavoro, ma anche di una più intensa saturazione della prestazione nelle singole postazioni di lavoro.

La partecipazione diretta è oggi un obiettivo strategico nella gestione del personale, ad opera del management. Essa si realizza essenzialmente attraverso due canali; uno individuale ed un altro collettivo. Quello individuale è rappresentato dall'importanza riposta, quanto meno dal

2008, nella pratica delle cassette dei suggerimenti. Da allora ben 800 progetti sono stati attuati allo scopo di migliorare logistica, qualità, sicurezza e ambiente in base proprio ai suggerimenti dei lavoratori. In questi anni, se ne sono raccolti a migliaia. Nel solo stabilimento simbolo del nuovo corso – Pomigliano – ve ne sono stati oltre sei mila in pochi anni, con una media stimata in 30 suggerimenti l'anno per addetto. Si tratta di una modalità che, secondo quanto ci riferiva un esperto che ha studiato queste fabbriche, potrebbe aver ridotto taluni costi relativi al ciclo industriale, del 4-5% l'anno. I lavoratori sulla linea sono in molti casi dotati di apparecchiature tecnologiche avanzate, anche per la comunicazione fra di loro, in grado di valorizzarne l'assunzione autonoma di micro-decisioni, e di favorire in definitiva un lavoro più intelligente e stimolante, entro un ambiente di lavoro più pulito e sicuro.

Oltre alla cassetta dei suggerimenti, l'altro principale pilastro della WCM in versione FCA è il *team working*. La struttura del *team working* è definita a livello di stabilimento e gira intorno al ruolo centrale del *team leader*, che viene di norma selezionato dalla dirigenza. Un lavoro di gruppo sulla linea d'assemblaggio è organizzato in piccole squadre, composte da cinque o sei lavoratori. Si consideri che la presenza dei delegati sindacali equivale ad uno ogni dieci *team*. Si tratta quindi di una proporzione altamente sfavorevole ai sindacati. Di conseguenza, i *team leader* conoscono la situazione lavorativa molto meglio dei sindacalisti, essendo in contatto diretto e costante con i lavoratori. Un fattore, questo, suscettibile di scalzare la rappresentanza organizzata e sindacale dal suo ruolo, avallando di fatto un processo di disintermediazione, particolarmente stigmatizzato da un sindacato come la FIOM-CGIL.

Sulla percezione e il giudizio che i lavoratori hanno del nuovo sistema, anche per ciò che più espressamente riguarda le tematiche partecipative, l'opinione degli esperti e soprattutto le approfondite inchieste sindacali realizzate con migliaia di questionari, a riguardo divergono, anche significativamente. In quella realizzata dalla FIM-

CISL (2015), insieme a un team di ricercatori dell'Università Politecnico di Milano, i lavoratori hanno espresso la loro soddisfazione per quanto li riguarda il miglioramento dell'ambiente di lavoro, del contenuto intellettuale del lavoro, del sistema dell'informazione e della formazione continua, della partecipazione al miglioramento e nella rotazione delle mansioni. La stessa indagine ha però anche rilevato aree di criticità, quali la mancanza di tempo per discutere le questioni che emergono nel team (35%); l'insoddisfazione per il sistema inadeguato dei bonus salariali (solo il 23% lo giudicava positivo; lo scarso feedback manageriale ai suggerimenti pervenuti dai lavoratori). I rapporti di potere fra lavoratori/management, in ogni caso, non parrebbero aver ricevuto un sostanziale bilanciamento, a seguito delle modifiche socio-tecniche più recenti.

L'inchiesta realizzata dalla FIOM-CGIL (2018), col concorso scientifico della Fondazione Di Vittorio e della Fondazione Sabattini, attesta un forte aumento dell'intensità del lavoro, solo parzialmente compensata da un miglioramento della condizione ergonomica. I lavoratori interpellati non dicono, in maggioranza, di essere più e meglio coinvolti. O che la qualità del loro lavoro, col WCM, ha conosciuto significativi miglioramenti. Anzi! Grazie alla programmatica cancellazione di tutte quelle micro-attività che non creano direttamente valore aggiunto, la saturazione dei movimenti e il controllo del management sulla performance del dipendente, sebbene più indiretto e forse confortevole, non è mai stato tanto pervasivo. Per la FIOM-CGIL, inoltre, il nuovo assetto delle relazioni industriali, da cui è rimasta deliberatamente esclusa, ha segnato una sostanziale regressione democratica, privando i lavoratori del diritto di eleggere liberamente i propri delegati, fra tutte le sigle presenti, laddove il contratto nazionale di gruppo avrebbe aperto il varco ad una aziendalizzazione coporativa del sistema contrattuale. Fortunatamente sventata, a livello nazionale, anche grazie al ruolo di contrasto svolto da questa organizzazione, e sfociato in una sentenza della Corte costituzionale, che ha stigmatizzato l'illegittimità del modello FCA, secondo il quale la rappresentanza sindacale spetta solo

alle sigle che firmano accordi applicati nei siti del gruppo. Per queste ragioni, secondo la FIOM, il modello perseguito da FCA è *partecipazione senza democrazia*⁶⁶

Intesa Sanpaolo Bank (ISP) è un gruppo bancario italiano, nato dalla fusione nel 2007 fra Banca Intesa e Sanpaolo IMI. ISP è fra i principali gruppi bancari dell'Eurozona, con una capitalizzazione di € 52,2 miliardi, 1.100 filiali e 90.807 impiegati nel 2016. E' attualmente il primario gruppo bancario italiano, con circa 4.700 filiali, 65.000 impiegati e 12,3 milioni di clienti. Il tasso di sindacalizzazione è di circa 85% e l'intera gamma delle relazioni di lavoro è coperta dalla contrattazione collettiva. Alla base delle relazioni industriali vi sono una serie di principi condivisi, quali l'equità, il rispetto dei ruoli e delle funzioni, compliance alle regole e l'obiettivo di crescere, di essere competitivi e di perseguire una politica occupazionale sostenibile. L'informazione, la consultazione e la contrattazione vengono condotte dal *Comitato Nazionale Congiunto per il Welfare, Sicurezza e Sviluppo Sostenibile* composto da 70 membri. Nel 2014, ISP siglava una serie di accordi innovativi con i sindacati allo scopo sancire un impegno maggiore nell'organizzazione e nella produttività. Un accordo ha sancito l'attuazione su base sperimentale di lavoro flessibile (c.d. smart working), che permette ai dipendenti di lavorare in luoghi di lavoro diversi di quelli tradizionali, ossia da casa, da un hub o da una postazione presso un cliente. Tutte le altre condizioni del lavoro, quali l'orario e i diritti e i doveri del lavoratore e del datore di lavoro, restano del tutto invariate. I dipendenti possano beneficiare del lavoro flessibile purché la loro mansione sia compatibile con le nuove postazioni fuori dall'ufficio. L'adesione all'iniziativa è puramente volontaria e può essere revocata, sia dal dipendente che dalla società, con un preavviso di dieci giorni. Il lavoro flessibile deve essere pianificato e vi si può far ricorso per un massimo di otto giorni al mese, se svolto da casa. Non vi è invece alcun limite se svolto in un hub o in una postazione presso

66 La FIOM mette FCA sotto inchiesta M. De Palma, (Nat. Resp. Automotive, FIOM-CGIL), "Inchiesta", n.195/2017; p.73

un cliente (customer location).

Quattro anni dopo l'attuazione della fase iniziale di sperimentazione, il lavoro flessibile vede la partecipazione di circa 8.000 impiegati (54% uomini e 46% donne); 91% lavorare da casa; una diminuzione del 28,4% del tasso d'assenteismo; e un calo del 24,6% delle indisposizioni della durata di un giorno. L'obiettivo è di portare il numero degli aderenti al progetto, a 24,000 nei prossimi tre anni.

Per la banca, la decisione di introdurre il lavoro flessibile ha comportato la riduzione del numero di dipendenti che vengono in ufficio riducendo quindi i costi. Per i sindacati, il lavoro flessibile rappresenta un'opportunità per i dipendenti e offre la possibilità di ampliare la portata della contrattazione collettiva. Un'indagine condotta subito dopo la fase sperimentale sottolineava un giudizio molto positivo. I dipendenti mettevano in luce una serie di benefici, fra i più attrezzati dei quali erano: a) la riduzione del tempo impiegato per recarsi al lavoro, con conseguente risparmio dei costi di trasporto e armonizzazione del tempo di vita e del tempo di lavoro; b) una maggiore tranquillità mentale per svolgere il proprio lavoro. In un'intervista ad una delegata sindacale, è stato raccolto il seguente parere: *“L'impatto maggiore è sul management. Infatti, il lavoro flessibile ha richiesto un cambio di mentalità e atteggiamento, conferendo responsabilità e fiducia ai dipendenti nell'organizzare il proprio lavoro (pianificazione, autonomia, flessibilità) e un cambio dello stile di leadership (inclusione e management). Nei prossimi anni, i manager saranno sempre più costretti a organizzare squadre virtuali, che è radicalmente diverso da organizzarle fisicamente. Non vi sono dubbi che ciò rappresenterà una grande sfida per i rapporti di lavoro sia individuale che collettivo e a ogni livello dell'organizzazione*

Polonia

Qui sono stati effettuati studi di caso su due imprese operanti nei settori bancario e alimentare/ospitalità

BZ WBK (Banca) La strategia HR della banca punta di raggiungere una serie di indicatori relativi a un alto livello di coinvolgimento dei dipendenti, di diventare best employer nel settore bancario e di creare le condizioni per una positiva esperienze di lavoro. Nella strategia HR non si fa alcuna menzione specifica su prassi relative alla partecipazione, delega o consultazione.

La banca ha adottato un modello di sviluppo incentrato su un'organizzazione 'agile' del lavoro. Un modello, quindi, che sia flessibile e interattivo, più orientato alle persone che ai processi, che punti più sul contesto che all'elaborazione di piani d'azione. L'obiettivo è di creare un luogo di lavoro che sia capace di adeguarsi rapidamente ai repentini cambiamenti in atto. Da questo punto di vista, la banca ha avviato un processo di interazione continua nello scambio di comunicazione al posto della tradizionale trasmissione univoca di informazione. Si insiste molto sull'efficacia dell'azione di *problem-solving* piuttosto che affrontare le criticità con l'applicazione di metodi tradizionali.

La banca ha istituito un network di squadre interdisciplinari per sviluppare idee allo scopo di raggiungere gli obiettivi fissati in campo economico e altrove. Alcuni dei compiti previsti sono eseguiti dalle squadre in piena autonomia.

Un dirigente ammette che alcuni sui colleghi a livello dirigenziale hanno uno stile manageriale autoritario. Tuttavia, in molti hanno usufruito di corsi e workshop specifici proprio allo scopo di migliorarsi. *A volte le cose escono di mano specialmente quando alcuni impiegati pensano che siano stati vittime di bullismo. Ciò comporta a un alto turnover di personale che a sua volta rimette in discussione i risultati che erano stati fissati.*

Gli intervistati affermano che la partecipazione dipende molta da quale tipo di carriera bancaria si è intrapreso. I consulenti di clienti abbienti, per esempio, godono di ampia autonomia, purché portano a casa i risultati prefissati.

La situazione degli impiegati agli sportelli e di tutt'altra natura. Gli sportellisti hanno di fatto subito ciò che viene definito una 'McDonaldizzazione'. Altri impiegati hanno accesso a un serie di prodotti bancari che poi vendono ai clienti. Il grado di partecipazione in questo caso dipende da come questi venditori vengono gestiti. Il problema in questa attività è che il lavoro viene spesso ridotto a una serie di numeri da raggiungere: quanti clienti, quanti prodotti, ecc.

Un rappresentante sindacali ha sottolineato il grande successo della sua organizzazione nel rivendicare la possibilità da parte del dipendente di influenzare nel modo più incisivo possibile il proprio lavoro garantendo la massima autonomia possibile nell'eseguirlo. D'altro canto, i dirigenti affermano che i sindacati sono troppo concentrati sui salari da poter affrontare questioni legate alla partecipazione. *I sindacati si occupano essenzialmente di impedire licenziamenti. La loro formazione si basa sull'opposizione a qualsiasi cosa. Oltre questo non portano granché sul tavolo e non capiscono il mondo di oggi.* Secondo un rappresentante dei lavoratori, il middle management spesso ostacola lo sviluppo della partecipazione. I manager temono per la loro posizione e autorevolezza, e sono preoccupati che i loro sottoposti possano essere promossi e ricevere una paga più alta. Alcuni si sentono minacciati più dai loro sottoposti che dai loro parigrado, e non sono dotati di quella ampiezza di vedute che permetterebbe loro di incoraggiare lo sviluppo di tutti i colleghi. Un rappresentante dei lavoratori pensa che tale comportamento potrà presto cambiare in proporzione alla diminuzione del livello di disoccupazione.

Win-win? Per un interlocutore, gli impiegati in genere non considerano la partecipazione diretta dei lavoratori nella vita dell'azienda come rappresentare una situazione win-win. Tuttavia, il gruppo dirigente

vede la partecipazione di buon occhio perché offre ai dipendenti l'opportunità di farsi notare e apprezzare. *Senza dubbio alcuno* credono che la partecipazione crei la condizione affinché vi siano più produttività, innovazione e sperimentazione nel modo di lavorare.

Nell'opinione di un manager, i direttori della banca sono convinti che la partecipazione possa contribuire a costruire fiducia, stimolare un senso di responsabilità collettiva e l'opinione di un manager e rafforzare quel sentimento di appartenenza che lega tutti maggiormente all'azienda.

Secondo un manager, le eccellenti relazioni interpersonali che ci sono nella banca portano alla partecipazione. Egli sottolinea, per esempio, la necessità di mantenere buone relazioni non solo all'esterno con i clienti, ma anche all'interno con i colleghi delle altre business unit. *I valori sono ben in vista e c'è in particolar modo molto rispetto per gli altri.*

Ma la digitalizzazione di alcune operazioni rappresenta una grande sfida per la banca perché diminuisce il grado di partecipazione grazie alla crescente automazione di operazioni di routine. Il dipendente in molti casi non fa altro che eseguire, top-down, le istruzioni impartite dal computer.

Le forme di partecipazione dipendono dal tipo di lavoro che si fa. Alcune di queste forme sono universalmente applicabili, come le consultazioni di gruppo attraverso indagini anonime, che permettono ai dipendenti di esprimere le loro opinioni sul loro lavoro, sulla gestione, ecc..

Le indagini riguardanti il grado di coinvolgimento degli impiegati nell'azienda – anch'esse condotte dalla società esterna Hay – hanno lo scopo di individuare i fattori che ne ostacolano uno sviluppo maggiore, e offre ai partecipanti lo spazio per ulteriori commenti. Secondo quanto afferma un dirigente, vi è la pratica nelle varie strutture della banca l'abitudine di convocare una riunione almeno una volta al mese. Lo scopo di tale riunioni non è solo di esaminare i risultati

finanziari conseguiti, ma anche affrontare le criticità che di volta in volta emergono per sviluppare metodi per far confluire il supporto del management alla loro risoluzione. È stato istituito anche un sistema di stelle dove ognuno può indicare un collega che si è distinto per qualcosa che abbia fatto. A quest'ultimo viene consegnato una stella e chi ne riceverà di più verrà corrisposto un riconoscimento economico.

La partecipazione spesso consiste nell'offrire corsi di aggiornamento e di abbinare, in un ambiente lavorativo in costante evoluzione, le competenze professionali al giusto profilo. Il dipartimento HR organizza una serie di workshops durante i quali ai dipendenti è richiesto di elaborare un sistema di obiettivi allo scopo di esaminare l'efficienza della performance e di valutare la qualità del lavoro e dei risultati. Vengono altresì organizzati laboratori dove vengono esaminate le esigenze formative dei lavoratori.

Impresa M. La società – riferita in questa sede come Impresa M, è un'azienda a conduzione familiare con sede nella Polonia meridionale. Rifondata dopo il 1990 da una famiglia che vantava legami familiari con l'originario fondatore della compagnia all'inizio del Novecento. Originariamente un emporio di prodotti "coloniali", essa fu trasformata in un ristorante e poi in una azienda di posa in cemento

Un iscritto al sindacato ha detto che il clima aziendale non favorisce affatto la partecipazione, grazie alle relazioni pessime fra gli operai della fabbrica e i loro superiori. Poiché quest'ultimi trattano i dipendenti come se fossero macchine, i lavoratori non vedono il motivo di partecipare alla vita dell'azienda, tanto più che vige nella compagnia un regime di paura.

I lavoratori sospettano che alcune questioni siano state addirittura risolte in contravvenzione alle regole. Citano l'esempio del concorso 'Imballatore dell'Anno'. I criteri di ammissione non sono stati chiariti e il premio è stato vinto da un lavoratore proveniente da un settore esterno a quello della produzione. Solo nel 2017 i responsabili della produzione

hanno concesso ai lavoratori di scegliere a chi assegnare questo premio annuale. Fra i nuovi criteri per l'assegnazione del premio, vi era quello di ricevere il minor numero di lamentele per aver eventualmente imballato il prodotto sbagliato. Va poi considerato che i supervisor non abbiano preso le necessarie misure per l'addestramento dei nuovi arrivati, lasciandoli imparare il "mestiere sul campo" con conseguenze negative per la produttività e la performance di tutta la squadra.

Il clima era quello in cui i lavoratori dovevano lavorare senza lamentarsi mai di nulla ed essere grati se a fine mese arrivava lo stipendio. Nei periodi di alta disoccupazione, la dirigenza minacciava di licenziare i lavoratori che si lamentassero o sollevassero problemi. Fuori dai cancelli, dicevano, è pieno di gente che hanno bisogno di lavorare! Ad alto rischio di licenziamento sono, in questo momento, i lavoratori ucraini, che sono spesso assunti al posto dei polacchi e che rappresentano il 20% della forza lavoro.

Un intervistato ha detto che trattare male i lavoratori non fa bene all'azienda che alla lunga subirà danni per la bassa qualità dei prodotti e per l'alta frequenza dei recessi. È sua opinione che è il middle management a essere responsabile del maltrattamento di alcuni lavoratori. I capi-produzione hanno prendono iniziativa nei confronti dei loro responsabili diretti. Si discute poco della reale situazione dell'azienda. Il problema vero è rappresentato dalla competenza e scolarizzazione dei lavoratori che sono basse. Una condizione, questa, che li rende particolarmente succubi. Per irrobustire la loro posizione sul lavoro, sono essi stessi che assicurano che i livelli di produzione siano sempre mantenuti.

Regno Unito

Anche nel Regno Unito – nell’ambito del progetto – sono stati effettuati due studi di caso: uno riguardante una fabbrica di automobili e l’altro un ospedale, operanti rispettivamente nel settore privato e in quello pubblico.

Toyota Motor Manufacturing. La Toyota Motor Manufacturing (UK) è stata fondata Regno Unito nel 1989, con due stabilimenti, per la produzione e l’assemblaggio di auto, a Burnaston (Derby), e per la produzione di motori a Deeside (Galles del Nord). L’azienda impiega 3.000 lavoratori, che chiama *members* (‘soci’): 2.500 a Burnaston e 500 a Deeside. Il 90% dei ‘soci’ lavora nella produzione mentre il rimanente è impiegato nell’amministrazione. La Toyota Motor Manufacturing opera unitariamente e tutti gli impiegati godono delle stesse condizioni in entrambi gli stabilimenti. L’azienda riconosce solo un sindacato, la Unite nella quale sono iscritti il 55% dei lavoratori.

Inaugurato nel 1992, lo stabilimento di Burnaston ha festeggiato il 25° anniversario nel 2017. Durante questo periodo, ha sfornato qualcosa come 4,2 milioni di vetture. Oggi produce i modelli *Avensis* e *Auris*, il 60% dei quali nella tipologia ibrida. Nel 2017, la Toyota ha annunciato ulteriori investimenti per 240 milioni di sterline, soltanto per questo stabilimento.

La rappresentanza dei lavoratori. A livello di gruppo, esiste il *Toyota Members’ Advisory Board* (TMAB), che opera per entrambi gli stabilimenti, ed è composto da dodici membri, più il coordinatore sindacale. Dal 2014, il TMAB deve essere composto da iscritti al sindacato nazionale Unite; solo gli iscritti allo Unite possono essere rappresentati da un sindacato. Il TMAB si occupa di tutte le questioni riguardanti il lavoro nell’azienda, incluse l’informazione, la consultazione, la contrattazione salariale, la salute e la sicurezza, e la risoluzione delle controversie di lavoro.

Oltre al TMAB, Toyota si avvale di una serie di ulteriori strumenti di

partecipazione diretta per comunicare con i dipendenti. Fra questi vi sono gli eventi programmati con i dirigenti, *cascade briefing* attraverso team/ sezioni/gruppi: ten-ten briefs (10 minuti alle 10.00); slot per la comunicazione durante ogni turno di lavoro; bacheche e video alle entrate degli stabilimenti. Il coordinatore full-time del sindacato Unite ha detto che la 'comunicazione regna sovrana'.

La Toyota è conosciuta nel mondo per le sue paradigmatiche tecniche manageriali di *just-in-time* (JIT), che richiedono impegno e motivazione dai dipendenti. Impegno e motivazioni sono infatti fondamentali per il funzionamento del JIT. Infatti, la riduzione dell'inventario offre ai lavoratori la possibilità di potenzialmente interrompere la produzione perché l'azienda non ha uno stock sufficiente per sopperire eventuali interruzioni della produzione. Le tecniche che vengono elaborate allo scopo di creare un senso di identità fra il lavoratore e l'impresa diventano, in quest'ottica, non marginali ma essenziali per garantire il flusso continuo della produzione.

Allo scopo di stabilire una cornice di norme e valori condivisa da tutti, la Toyota attua una forma delegativa di partecipazione diretta (*kaizen*) che una di gruppo (circoli di qualità). Il *Kaizen* – ossia, il processo di 'miglioramento continuo' – riguarda una gamma di aree di produzione, dalla qualità, costi, ambiente alla H&S. Si applica a tutti i livelli (team/ sezioni/gruppi), è ci si aspetta che ogni lavoratore partecipi ad almeno due moduli kaizen al mese. Parte della valutazione individuale si basa anche dai kaizen che il dipendente attende, contribuendo quindi alla sua eventuale promozione. Poi ci sono i kaizen speciali dedicati alla H&S – due lunedì al mese durante i quali il focus è interamente sulle questioni legate alla salute e alla sicurezza. Per contro, i *circoli di qualità* sono un mezzo per potenziare competenze *problem-solving* nell'ambito dei gruppi di lavoro preposti a compiti specifici. I *circoli di qualità* hanno, pertanto, un raggio d'azione più ampio rispetto ai kaizen. Vi sono uno o due circoli di qualità all'anno durante i quali vengono scelti un'area speciale per attuare le tecniche di *problem-solving*.

Complessivamente, il Toyota Way riflette la partecipazione diretta di *Extensive Type 1* secondo la classificazione Eurofound.

Un corollario del sistema JIT è che i dipendenti devono essere *multi-skilled*. Per sua natura, la produzione snella esige versatilità. Per questo motivo la Toyota utilizza un sistema di valutazione unico. In questo tipo di classificazione non vi sono categorie occupazionali, ma solo socio, team leader, group leader e section leader. Ogni dipendente è proficiente in almeno due processi di produzione (assemblaggio, verniciatura e operazioni di saldatura) – processi, peraltro, che i lavoratori stessi hanno contribuito a finalizzare. I processi originariamente studiati dagli ingegneri vengono progressivamente messi a punto dagli operai stessi. Nel commentare questo approccio al lavoro il coordinatore FT dello Unite ha detto: ‘Non sappiamo nulla di diverso: il kaizen diventa una specie di seconda natura’.

Una preoccupazione naturale riguarda il fatto che un processo lavorativo di questo tipo possa condurre a un’intensificazione del lavoro. Va detto, però, che il ‘Toyota way’ pone l’accento sul lungo termine. Un dirigente delle relazioni umani ha spiegato che il “kaizen non funziona se i posti di lavoro sono a rischio”. La velocità della linea d’assemblaggio viene determinata dal volume della domanda così che ciò che cambia è il numero dei processi che serve per costruire una macchia (cioè da 100 a 75 nel corso di un ciclo produttivo).

La fonte principale di conflittualità è rappresentata dagli straordinari. Ai lavoratori può essere richiesto di fare durante la giornata due ore di straordinario con un preavviso di 90 minuti. Anche se prevista nel contratto di lavoro allo scopo di garantire flessibilità nella produzione, questa opzione continua a essere una fonte di tensione fra i lavoratori. Come dice il coordinatore FT di Unite: ‘non sai mai quando puoi tornare a casa’.

Le cause del successo. Toyota Manufacturing UK è riconosciuta come una fabbrica ad alta produttività, caratterizzata da una forza lavoro

stabile e impegnata. Molte sono le ragioni di questo successo. Una ragione è che si tratta di un investimento *greenfield*, ossia che lo stabilimento è sorto da zero in un'area non precedentemente utilizzata secondo criteri di produzione giapponesi ('Non sappiamo nulla di diverso'). Poi sono subentrati i criteri di assunzione. Per ogni posto di lavoro disponibile fanno domanda in tantissimi. Durante l'ultima tornata di assunzioni nel 2016, la Toyota ha ricevuto 11.000 domande per 150 posti, permettendo quindi alla compagnia di effettuare uno screening molto attento. I candidati riempiono il formulario iniziale ed eseguono on-line dei test psicoattitudinali e sulle loro competenze aritmetico-matematiche. Superata questa prima scrematura, i candidati vengono invitati in fabbrica per una giornata di lavoro durante il quale simulano i loro skill di base nell'ambito della saldatura, assemblaggio e logistica. La Toyota ha un forte mercato del lavoro interno, con un consolidato sistema di promozioni e di premi per lavoratori di lungo corso. Va sottolineato che il turnover fra i dipendenti è intorno al 2%. L'azienda si avvale dell'agenzia interinale *Blue Arrow* per coprire le esigenze di flessibilità di manodopera (il 10% dei lavoratori viene infatti assunto attraverso questa agenzia. È significativo che il turnover in questo segmento di lavoratori è invece del 20%). I salari, così come le condizioni di lavoro, sono localmente competitivi, e l'azienda garantisce che non vi siano licenziamenti o intensificazioni del lavoro. La continuità del management, inoltre, contribuisce alla stabilità specialmente per quanto riguarda la gestione delle relazioni umane.

Leeds Teaching Hospitals NHS Trust. Il Servizio Sanitario Nazionale del Regno Unito (in inglese, NHS) è il quinto datore di lavoro al mondo, dopo il Dipartimento della Difesa degli USA, l'Esercito Popolare di Liberazione cinese, Walmart e McDonald's (Nuffield Trust, 2018). Con una forza lavoro di circa 1.7 milioni, lo NHS è il principale datore di lavoro nel Regno Unito. Il NHS non è però una singola organizzazione. In termini legali, ogni organizzazione statutaria è tecnicamente un ospedale (per quanto riguarda per esempio i tribunali del lavoro) che fa capo allo NHS *Care Quality Council* (CQC), *NHS Improvement* o altri

simili organi. I *trust board*, o Comitati direttivi, sono semi-autonomi con membri nominati per legge. Devono farvi parte un CEO, un Chief Nurse, un mirettore medico e un direttore finanziario, mentre gli altri direttori sono nominati a discrezione dei comitati stessi.

Il Consiglio dei Teaching Hospitals NHS Trust di Leeds comprende il Presidente (nominato nel febbraio del 2013), il CEO (nominato nell'ottobre del 2013) e sei altri direttori, fra i quali il Direttore della Risorse Umane e dello Sviluppo Organizzativo, e otto altri direttori non esecutivi. Il Comitato direttivo in questione è a capo di sette ospedali, che insieme impiegano uno staff di 17,000 dipendenti.

Uno degli elementi chiave dello studio dello HRM è rappresentato dal grado di successo con il quale le prassi organizzative vengono trasferite da un'organizzazione all'altra, da settori di business ad altri. Lo stesso dicasi, per esempio, del 'Toyota way'. Sono stati effettuati vari tentativi negli anni per introdurre e adattare elementi del Toyotismo – il metodo JIT, il *kaizen* i circoli di qualità – nei settori produttivi e dei servizi di tutto il mondo. Anche il nostro progetto ha pertanto posto l'accento sull'introduzione nello NHS delle strategie manageriali della Toyota a seguito della crisi avvenuta al Mid Staffs Hospital (2005-09). Secondo il rapporto dell'Indagine Harris (February 2013), il livello della cura dei pazienti è stata abbassata per motivi di costi risultando nel decesso evitabile di un numero di pazienti che va dai 400 ai 1.200 nel periodo fra il gennaio del 2005 e il marzo del 2009 nello Stafford hospital, un ospedale distrettuale minore nella contea di Staffordshire (*Guardian*, 6 febbraio 2013).

A seguito dello scandalo al Mid-Staffs, lo NHS (ora NHS Improvement, l'organo direttivo che dal 2016 è responsabile delle Fondazioni e dei Comitati direttivi e al quale devono rispondere tutti i fornitori) ha messo a disposizione una cifra di £ 12,5 milioni a cinque Comitati direttivi

dello NHS⁶⁷ per l'acquisizione dei metodi di formazione proposti dal Virginia Mason Institute, che da Seattle si occupa di sviluppare tecniche gestionali nel settore healthcare (Virginia Mason Institute, 2018).

Leeds Teaching Hospitals NHS Trust è stato uno degli offerenti vincenti che, grazie al finanziamento ricevuto, ha introdotto il c.d. *Leeds Improvement Method* (o 'Leeds Way'), immediatamente dopo l'insediamento del nuovo presidente e CEO nel 2013. Tale metodo è stato definito un 'approccio sistematico allo scopo di ottenere un miglioramento continuo' (Leeds Teaching Hospitals NHS Trust (n.d.(a): 26). Il termine 'miglioramento continuo', insito in tale approccio, avvicina il 'Leeds Way' a quello della Toyota con i kaizen e i circoli di qualità. Lo scopo è, appunto, quello di istillare nei lavoratori una cultura che aspiri al continuo miglioramento del lavoro e dei metodi ad esso collegati.

Il Trust mise a punto un programma di crowdsourcing fra i 17.000 dipendenti per stabilire i 'nostri valori'. (Contribuirono all'iniziativa in 5.000). L'intenzione era di assicurare che tutti i dipendenti fossero 'owner' di quei valori, che ne fossero i 'portatori', contribuendo quindi a stabilire le priorità del Trust (Leeds Teaching Hospitals NHS Trust (n.d.(b): 11), ossia:

- Approccio patient-centred, dove al centro rimane sempre il paziente (offrire sempre un servizio di alta qualità)
- Equità (curare gli altri come vogliamo che gli altri ci curino)
- Responsabilità (agire con integrità e con fedeltà alla parola data)
- Collaborazione (riconoscere che siamo una sola squadra con obiettivi condivisi)

67 Ossia:

Barking, Havering and Redbridge University Hospitals NHS Trust
Leeds Teaching Hospitals NHS Trust
Shrewsbury and Telford Hospital NHS Trust
Surrey and Sussex Healthcare NHS Trust
University Hospitals Coventry and Warwickshire NHS Trust
(NHS Improvement, 2018)

- Empowerment (agire per far sì che colleghi e pazienti siano consapevoli per aiutarli a prendere decisioni).

Abbiamo concentrato la nostra ricerca su quest'ultima priorità, ossia 'agire per far sì che colleghi e pazienti siano consapevoli per aiutarli a prendere decisioni' (empowerment). Associati a queste priorità vi sono poi una serie di obiettivi riguardanti i pazienti, le persone, la ricerca, la formazione e l'innovazione, la cura integrata e la finanza. Prendiamo ad esempio le 'persone'. Per attrarre i migliori, bisogna che Leeds Teaching Hospitals NHS Trust diventi uno dei migliori posti dove lavorare.

A tale scopo, il Metodo Leeds ha introdotto una serie di strategie gestionali Toyota, come il kaizen e iniziative quali 'da portantini a professori' e la 'settimana' del miglioramento rapido. Altre forme più tradizionali includevano invece gli incontri 'town hall' e le 'mischie di sicurezza'.

Kaizen

Il miglioramento nel lavoro può avvenire per via individuale o attraverso iniziative di crowdsourcing. Nel 2017, i migliori dieci suggerimenti provenienti da ciascuno dei *Directorate* sono stati sottoposti alla crowdsourcing allo scopo di definirne la priorità. Il Consiglio direttivo ha scoperto che i consulenti comunicavano fra loro attraverso la posta esterna piuttosto che quella interna, con notevole dispersione. I nostri interlocutori hanno citato anche altri esempi: assicurarsi che i pazienti fossero visitati nello stesso reparto piuttosto che spostarli da un reparto all'altro; attrezzare idoneamente le sale di pronto intervento in modo che lo staff potesse essere più comodo nel turno di notte, rendere più accessibili i magazzini, facilitare i controlli durante la fase delle selezioni del personale, ridurre il tasso degli errori nelle schede online del personale, ristrutturare le reception e le sale d'attesa e potenziare i sistemi di controllo nella gestione delle buste paghe. È di tutto questo che si tratta quando si parla di 'miglioramento continuo', hanno sottolineato invariabilmente i nostri interlocutori.

Le settimane dedicate al miglioramento dei processi rapidi. Una squadra di dipendenti seleziona un processo di lavoro che a suo parere deve essere migliorato. Si avvia dunque un serrato confronto su come, per esempio, si possa ridurre i rifiuti spreco. I componenti la squadra possono discutere per una settimana per poi mettere in pratica e testare le proposte per un periodo di 30 giorni, avvalendosi, per esempio del metodo 5S (sort, simplify, shine, standardise e sustain). Ecco alcuni miglioramenti che sono risultati da queste settimane di confronto fra i dipendenti: la razionalizzazione delle sale di ricevimento per sistemare i trolley ospedalieri e dei fascicoli pazienti. Ma a tal proposito il Presidente dello Consiglio per i lavoratori ha detto che cooptare per una settimana intera una squadra potrebbe “causare una vera e propria catastrofe nel reparto che lasciano”.

Ruolo del Consiglio per i lavoratori (Staff Council). Fra le altre tecniche introdotte con il Metodo Leeds vi sono i programmi miranti a cambiare la filosofia dell'ospedale attraverso la cooptazione del personale nei programmi di sviluppo della leadership. Ma è il ruolo dello Staff Council che merita di essere messo in luce. Lo Staff Council è composto da quattordici organizzazioni da parte dei lavoratori, fra le quali la Unison e il Royal College of Nursing (RCN) sono le principali. Fra le altre vi sono la Unite e GMB oltre che il Royal College of Midwives i rappresentanti di radiologi, fisioterapisti, ecc. La densità sindacale nell'ospedale è di circa il 50%. Il Consiglio dei lavoratori si riunisce una volta al mese per confrontarsi su questioni alle quali bisogna dare una risposta unitaria da portare al management team, che incontra – anche in questo caso ogni mese – presso il Terms and Conditions Negotiation Committee (TCNC). Se da un lato la valutazione delle istanze da affrontare è motivo di consenso fra tutte le organizzazioni, qualche contrasto sono emerse su come risolverle in modo unitario. Le criticità che sistematicamente emergono sono le assenze impreviste e la gestione dei servizi a chiamata. Ma complessivamente, ha sottolineato, il Direttore delle HR, nel settore pubblico ‘i sindacati hanno svolto un ruolo cruciale nel far vedere come stanno veramente le cose’, aggiungendo che ‘nello NHS,

il potere del sindacato è stato rafforzato grazie al fatto che sindacati e datori di lavoro hanno agito sempre più in stretta collaborazione, riconoscendo che molti delle criticità erano comuni, basti pensare alla necessità di offrire servizi di alta qualità ai pazienti, per poi lavorare insieme a trovare soluzioni più efficaci.' (Royles, 2018: 38).

Toyota and Leeds NHS Trust: raffronto e contrasti. In sintesi, il Metodo Leeds riflette la partecipazione diretta del tipo 2, secondo la classificazione Eurofound, se non altro perché fa leva su tecniche di crowdsourcing techniques e su indagini interne per attuarla. Il trasferimento e la durevolezza della partecipazione diretta coinvolge una serie di fattori che possono essere sintetizzati in questo modo:

- Sito greenfield/brownfield
- Continuità del management
- Dipendenza dai 'champion'
- Controllo sul reclutamento
- Caratteristiche del mercato del lavoro locale
- Natura del lavoro (gli ospedali sono più complesse di fabbriche d'auto)
- Ruolo dei sindacati

Nella nostra ricerca si afferma quindi che il trasferimento della 'Toyota Way' da una nazione all'altra o da un settore all'altro è possibile ma che la sua attuazione e adattamento dipendano da una attenta configurazione dei fattori elencati sopra.

7. PANORAMICA GENERALE DELLA SITUAZIONE E DELLE TENDENZE

In **Bulgaria** le parti sociali sono sostanzialmente d'accordo nell'indicare come fattori che favoriscono la partecipazione diretta un buon dialogo sociale, un livello competente di relazioni industriali, la fiducia, una forza lavoro qualificata e motivata. Per le parti sociali in **Cipro** un fattore essenziale è rappresentato dal cambiamento organizzativo. Qualsiasi entità deve essere in grado di adattarsi al cambiamento, e da questo punto di vista il cambiamento organizzativo è inevitabile nella cultura progressiva. Ne consegue che il cambiamento organizzativo faccia riferimento alla mutazione dei legami strutturali e del ruolo delle persone, esigendo quindi un cambiamento nel comportamento individuale del lavoratore. Chiaramente tutte le esperienze positive che sono emerse dallo studio faciliterebbero significativamente i cambiamenti organizzativi che le imprese sono chiamate ad attuare per sopravvivere. In **Irlanda** il fattore più importante sembrerebbe essere il potenziamento dell'innovazione e del partenariato sociale. In **Italia**, si scorge oggi una consapevolezza più diffusa che in passato, relativamente all'importanza della partecipazione, in tutte le sue forme, inclusa quella diretta, quale strumento indispensabile per coniugare una maggiore produttività e competitività dell'economia, con tassi maggiori di soddisfazione dei lavoratori rispetto al proprio impiego. Le aziende enfatizzano in modo particolare il coinvolgimento diretto e poco formalizzato, laddove i sindacati prediligono assetti più formalizzati ed esigibili, in grado di potenziare la contrattazione collettiva decentrata e la partecipazione in tutte le sue forme: organizzativa e diretta, certa, ma anche quella economica e oggi forse soprattutto a livello di corporate governance. In **Polonia** l'adozione o meno di assetti più coinvolgenti riflette la specifica organizzazione e l'ideologia manageriale di ogni singola azienda. L'intensità della partecipazione dipende proporzionalmente dalla

capacità dei vertici aziendali di motivare i manager a delegare compiti e responsabilità ai dipendenti per i progetti che devono portare avanti. La partecipazione diretta è più forte laddove i manager siano disposti anche a concedere autonomia nel modo di lavorare.

Nella maggior parte dei settori e casi esaminati, nei sei paesi, gli intervistati hanno riconosciuto il contributo positivo della partecipazione diretta al miglioramento della gestione aziendale, in termini di organizzazione del lavoro, produttività, motivazione, soddisfazione dei dipendenti. In alcuni casi, i sindacati hanno riconosciuto l'impatto positivo della partecipazione diretta sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori, contribuendo in qualche modo anche a migliorare i livelli salariali e della salute e sicurezza sul lavoro. Per contro, la partecipazione diretta ha anche prodotto effetti negativi, ad esempio portando a una intensificazione del lavoro e dello stress o precludendo ad una marginalizzazione del ruolo delle rappresentanze sindacali.

Bulgaria. Qui gli intervistati negli studi di caso – sia di parte datoriale – condividono l'assunto secondo cui la partecipazione diretta e tutte le altre forme di democrazia industriale siano fra loro correlatale, e che possono in realtà essere di supporto le une alle altre. La maggior parte degli intervistati ha affermato che le varie forme di partecipazione diretta non sono in contrasto fra loro. Potrebbero, semmai, entrare in conflitto quando gli interessi di un gruppo di lavoro collidano con quelli generali, come nei casi del lavoro su turni, di questioni legati alla salute e alla sicurezza, salari, ecc.

I rappresentanti della CITUB e delle federazioni sindacali ad esso affiliate sono del parere che la contrattazione collettiva possa dare un inquadramento alle varie forme possibili di partecipazione, inclusa quella diretta. Più in generale, nel CITUB sottolineano come in alcuni contratti collettivi nazionali e aziendali sia ormai prassi negoziare procedure di informazione e consultazione, da attuare con rappresentanti eletti oppure con la partecipazione diretta dei lavoratori attraverso incontri, consultazioni o riunioni di lavoro allo scopo di discutere varie questioni

a cominciare sulla produttività e performance. Si lavora molto su come sollecitare il feedback dei lavoratori allo scopo di valutare le loro opinioni sulle questioni che vengono di volta in volta affrontate. Questo aspetto della partecipazione diretta è molto sentito, in particolar modo, nel settore della birra dove si tiene di buon conto l'opinione dei lavoratori allo scopo di migliorare il processo di lavoro.

Cipro. Qui l'indagine ha mostrato chiaramente come la partecipazione diretta non rientri fra le caratteristiche principali del sistema nazionale delle relazioni industriali. Per come è strutturata l'economia del paese, e per come funzionano concretamente le relazioni industriali, prevale un sistema indiretto di rappresentanza e di partecipazione. Non risulta nemmeno una chiara relazione fra la partecipazione diretta e il resto del contesto istituzionale. Il coordinamento salariale rimane saldamente nelle mani delle organizzazioni sindacali dove vi è una presenza di lavoratori sindacalizzati. Esso è invece completamente nelle mani dei datori di lavoro dove il sindacato non è presente. In generale, le organizzazioni di rappresentanza cipriote paiono preferire le modalità indirette, e dunque rappresentative, della partecipazione. Da questo punto di vista, i sindacati non avanzano richieste particolari a sostegno di un coinvolgimento diretto nei luoghi di lavoro. Non sono apertamente contrari, e possono anche supportarla, fino al punto però di non sentirla come una minaccia per loro. Non c'è infine segnale che i governi abbiano, negli anni, predisposto alcun incentivo per le parti sociali a promuovere la partecipazione diretta.

Irlanda. Qui c'è un sistema di contrattazione collettiva ben sviluppato, specialmente a livello di luoghi di lavoro. Sono presenti forme di partecipazione rappresentativa, attraverso i consigli aziendali e i comitati preposti alla salute e alla sicurezza, laddove rappresentanti dei lavoratori sono presenti nei vertici societari delle imprese di stato. L'innovazione nei luoghi di lavoro e la partecipazione diretta sono sinonimi di coinvolgimento diretto. Dalla nostra indagine risultano delle preoccupazioni sul fatto che la partecipazione diretta possa minare l'influenza del sindacato, con un 33% di interpellati che crede che ciò

non avverrà.

Italia. I sindacati italiani sono più o meno aperti alla prospettiva della partecipazione diretta, fintanto che essa si sviluppi quale fattore complementare del sistema complessivo delle relazioni industriali a livello aziendale. Quindi essa va' considerata quale fattore che affianca, e non certo sostituisce, la contrattazione collettiva e la partecipazione indiretta, nella forma tradizionale dei diritti di informazione, consultazione ed esame congiunto. La partecipazione diretta svolge un ruolo devisivo nella sfera dell'organizzazione del lavoro e può concorrere certamente all'arricchimento professionale dei lavoratori, in una prospettiva storica di emancipazione e liberazione. Ciò che va scongiurato è invece che essa divenga uno strumento in mano esclusivo del management, per esautorare il sindacato e la rappresentanza democratica dei lavoratori, precludendo ad una disintermediazione destinata inevitabilmente ad aggravare il divario di potere fra lavoro e capitale.

Regno Unito. Qui è emerso come la partecipazione diretta scaturisce quasi sempre sotto l'impulso e l'iniziativa dai vertici aziendali, ed è pertanto vista come uno strumento di gestione (comunicazione, indagini, *team briefing*) piuttosto che come mezzo per redistribuire potere e influenza nell'impresa. Pur accettandolo come dato di fatto, i sindacati si sforzano di adattare questa prerogativa manageriale ai loro scopi, per esempio insistendo sulla formazione, fermamente convinti che la partecipazione diretta funzioni meglio in abbinamento con la rappresentazione sindacale e con la contrattazione collettiva. Le parti sociali sono concordi nell'affermare che la partecipazione diretta potrebbe anche essere delegativa e quindi potenzialmente trasformativa, così da prevedere forme più 'superficiali' di PD che coesistono con quelle più 'profonde'. Queste ultime trasferiscono il processo decisionale riguardanti l'organizzazione del lavoro ai lavoratori sia individualmente che (più spesso) in gruppi, contribuendo quindi a modificare le relazioni fra i lavoratori e il management, che da top-down diventano realmente partecipativi.

Sul futuro della partecipazione diretta, sulle sue prospettive, la situazione appare molto diversificata; fra i paese e nei paese, fra settori e fra singole aziende di uno stesso settore.

In **Italia** si sottolinea, fra esperti e stakeholders, il nesso fra innovazione tecnologica e organizzativa, e il ruolo del fattore umano, nella sfera della gestione del personale e delle relazioni collettive di lavoro. I datori di lavoro vi faranno sempre più ricorso, laddove i sindacati tenderanno di rendere l'organizzazione del lavoro un terreno centrale nel quale svolgere il proprio ruolo. Ad esempio negoziando la digitalizzazione e, come manifestato dalla CGIL nella sua conferenza programmatica di Milano del 2018, contrattando l'algoritmo. La partecipazione trova oggi varie forme di attuazione, per lo più su basi negoziali, con la sperimentazione di un mix di commissioni paritetiche, gruppi di miglioramento e team work, cassette dei suggerimenti, forme negoziate di anticipazione del cambiamento, salario variabile legato all'adozione di forme più avanzate di organizzazione del lavoro.

Molti addetti ai lavori, in **Polonia**, hanno sottolineato come molto dipenderà dal grado di fiducia e di convinzione che i vertici aziendali decideranno di nutrire nei riguardi di forme più avanzate e inclusive di coinvolgimento e partecipazione. E da quanto essi saranno capaci di convincere i lavoratori che i loro interessi sono anche quelli dell'impresa – in una prospettiva genuinamente win-win – chiamandoli a contribuire al processo decisionale. Tutto questo dipende più dalla cultura individuale delle persone che da regole e linee guida imposte.

Nel **Regno Unito** la ricerca ha evidenziato un interessante trasferimento di approcci e pratiche partecipative da un settore all'altro, dimostrando come la partecipazione diretta e trasformativa sia possibile. E tuttavia, è necessario che per attuarla si debbano prendere nella dovuta considerazione svariati fattori locali. Capire se si è di fronte a un investimento *greenfield* o *brownfield*; se vi è continuità del management; se vi è un controllo sulle politiche del personale da parte del sindacato.

Negli **altri Paesi**, gli intervistati hanno anche loro sottolineato che la partecipazione diretta potrebbe diventare, in futuro, un mezzo sempre più diffuso e incisivo per affrontare le sfide rappresentate dall'innovazione tecnologica, dai gestione di periodi di crisi, dall'assenza di una forza lavoro adeguatamente qualificata.

8. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

Conclusioni

1. Forme di partecipazione diretta esistono in tutti e sei i paesi che hanno preso parte al progetto DIRECT. In alcuni, tuttavia, essa è già più diffusa e/o sviluppata. Vi sono forme sia consultive e che delegative di partecipazione diretta, a livello sia individuale che di gruppo. La partecipazione diretta si attua in svariati settori e in imprese di varie dimensioni, ma è indubbiamente più diffusa nelle imprese più grandi e nelle filiali delle maggiori multinazionali.
2. Non esistono al momento quadri normativi nazionali per l'attuazione della partecipazione diretta, ad eccezione di alcune parziali norme in Bulgaria e Irlanda, laddove talune previsioni che la favoriscono sono contenute nei contratti nazionali in Italia e di nuovo in Irlanda.
3. La maggior parte dei rappresentanti dei datori di lavoro e dei sindacati concordano sulla definizione di partecipazione diretta per come viene comunemente intesa, sia nella teoria che nella pratica. Persistono differenze su come essa viene percepita dalle due parti ai vari livelli, ma la valutazione di fondo sembra essere sostanzialmente positiva. Se ne sottolinea l'apporto positivo all'efficienza gestionale, alla produttività, alla motivazione dei lavoratori, alla democrazia industriale e, in qualche modo, al miglioramento degli skill, della sicurezza e salute dei lavoratori, della remunerazione e all'innovazione.

4. Ci sono però varie criticità, diversamente espresse e riscontrate nei rapporti nazionali di ricerca. La maggior parte dei rappresentanti sindacali, pur concordi nel sottolineare l'impatto positivo della partecipazione diretta, pensa che essa possa anche avere un effetto negativo sulle condizioni di lavoro, accentuandone l'intensità con conseguenze sullo stress al quale è sottoposto il lavoratore. Alcuni sindacati temono inoltre che la partecipazione diretta possa portare all'individualizzazione delle relazioni di lavoro, e di conseguenza alla eventuale erosione del loro ruolo. I rappresentanti sindacali affermano che la partecipazione diretta dovrebbe essere integrata nei sistemi vigenti di relazioni industriali e di rappresentanza (Bulgaria, Irlanda e Italia).

I datori di lavoro, dal canto loro, non sono sempre convinti che i lavoratori siano effettivamente all'altezza di essere compartecipi alla gestione dell'azienda (Bulgaria). Altri continuano invece a esercitare, semplicemente, una gestione molto tradizionale ed autoritaria dei rapporti di lavoro (Polonia).

5. In alcuni Paesi (Irlanda e Italia), le parti sociali, nonché il governo (Irlanda), hanno redatto programmi e protocolli di intesa per il miglioramento dei rapporti di lavoro, che includono incentivi ed impegni vari per la promozione della partecipazione dei lavoratori e dell'innovazione nei luoghi di lavoro.

6. Questo rapporto comparativo mostra come il successo pratico della partecipazione diretta dipenda da svariati fattori, fra i quali il tipo di organizzazione aziendale, il livello dello sviluppo tecnologico, lo stile e approccio manageriale, la cultura aziendale, la volontà dei datori di lavoro, il livello di preparazione della forza lavoro, il grado fiducia che esiste fra la dirigenza e i dipendenti, lo stato del dialogo sociale e delle relazioni industriali, a livello nazionale e aziendale. È da prendere nella dovuta considerazione anche il ruolo degli investimenti *greenfield*.

7. Nella maggior parte dei casi esaminati, la partecipazione diretta non pare del tutto integrata nel sistema di relazioni industriali e della rappresentanza dei lavoratori. Non vi sono dati sufficienti per poter

affermare con certezza che la partecipazione diretta abbia contribuito a erodere l'influenza dei sindacati. Piuttosto, ciò potrebbe essere dovuto più ai cambiamenti nel tipo di organizzazione di lavoro (flessibilità o personalizzazione delle relazioni industriali a livello aziendale), che non dall'adozione di forme dirette di coinvolgimento. Ma la partecipazione diretta potrebbe in effetti essere diffusa anche in imprese non sindacalizzate.

8. Si deve prendere nella dovuta considerazione anche l'impatto positivo della partecipazione diretta sulla dirigenza, sulla competitività complessiva dell'impresa e, naturalmente, anche sulle questioni legate al rapporto stesso di lavoro. Alcuni intervistati, per lo più rappresentanti sindacati, hanno evidenziato preoccupazione per il possibile impatto negativo delle nuove forme di organizzazione di lavoro e di partecipazione diretta che, a loro avviso, potrebbero alterare le condizioni di lavoro, aumentando lo stress e intensificando il lavoro, e i rapporti fra i lavoratori e i gruppi di lavoro.

Raccomandazioni

1. La valutazione sull'impatto positivo della partecipazione diretta necessita di ulteriore teorizzazione e di ricerca analitica, oltre che di un ragionevole confronto fra le parti sociali, lo stato e il mondo accademico, allo scopo di promuoverne uno sviluppo e una diffusione maggiori. La diffusione della partecipazione diretta è divenuta oggi particolarmente urgente in ragione della rapidità in cui si sta sviluppando la tecnologia e la digitalizzazione, che si accompagna con il crescente timore che i lavoratori in alcuni settori potranno essere sostituiti dalle macchine.

2. Ai livelli settoriali e nazionali, le parti sociali possono organizzare varie forme di scambio di esperienze e buone pratiche di partecipazione diretta nelle singole imprese. Tali buone pratiche potrebbero poi essere diffuse attraverso i Comitati Aziendali Europei (CAE). Potrebbero in questo modo divulgarsi le conoscenze scambiate in quella sede, da paese a paese, anche ad opera delle organizzazioni europee e internazionali.

3. Le parti sociali dovrebbero impegnarsi di più su singoli aspetti della partecipazione diretta e relativi alla sua implementazione, allo scopo di fornire nuove opportunità e riferimenti per la contrattazione collettiva, settoriale e aziendale. Al contempo, i sindacati potrebbero proporre la formulazione di regole per l'attuazione di forme di partecipazione diretta nelle imprese, attraverso l'elaborazione di codici di condotta o la stipula di accordi specifici con i datori di lavoro. La dirigenza di vario livello dovrebbe fornire ai sindacati e agli altri organismi di rappresentanza dei lavoratori più informazioni sulle varie forme di partecipazione diretta applicate in azienda, avendo poi cura di diffonderne l'impatto e i risultati fra i lavoratori.

4. All'interno dell'impresa, il management - col dovuto supporto dei sindacati - dovrebbe impegnarsi a migliorare il coordinamento fra le varie forme di rappresentanza e di partecipazione (compresa quella diretta), insieme alle varie strutture e organi di *governance*. L'obiettivo dovrebbe essere quello di conseguire quanti più risultati positivi possibili per l'azienda e i lavoratori. Le forme stesse di partecipazione diretta poste in essere, potrebbero rappresentare una fonte utile di informazione per i dirigenti e gli organi societari e anche fornire un quadro di riferimento per gli organismi di informazione e consultazione, per i comitati su salute e condizioni di lavoro e, in generale, per le altre strutture di rappresentanza.

5. Le organizzazioni sindacali, infine, potrebbero far uso migliore delle informazioni relative alla partecipazione diretta in preparazione della contrattazione collettiva, e per la prevenire l'insorgenza di conflitti collettivi di lavoro. Inoltre, le informazioni relative all'attuazione di alcune pratiche di partecipazione diretta - ad esempio indagini volte a conoscere le opinioni dei lavoratori o gruppi di consultazione - possono offrire un quadro di riferimento importante per i sindacati, non solo per l'elaborazione delle proprie politiche ed attività, ma anche per potenziare il loro ruolo e la loro influenza fra i lavoratori.

BIBLIOGRAFIA

Ackers P, Marchington M, Wilkinson A and Dundon T (2004) Partnership and voice, with or without trade unions. In: Stuart M. and Martinez Lucio M. (eds) *Partnership and Modernization in Employment Relations*. Routledge. London and New York.

ADAPT (2017) *La contrattazione collettiva in Italia (2016)*. Adapt University Press.

Alaimo A (2014) *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*. WP, CSDLE 'Massimo D'Antona', 219.

Baccaro L. and Howell C. (2017) *Trajectories of Neoliberal Transformation. European Industrial Relations Since the 1970s*. Cambridge, Cambridge University Press

Baglioni G (1995) *Democrazia impossibile? I modelli collaborative nell'impresa*. Bologna: Il Mulino.

Baglioni G (2011) *La lunga marcia della Cisl: 1950–2010*. Bologna: Il Mulino.

Barrington (1983) *Report of the Commission of Inquiry on Safety Health and Welfare at Work*. Government Stationery Office, Dublin

Bentivogli M et al. (2015) *Sindacato Futuro in Industry 4.0*, FIM-CISL.

Biasi M (2013) *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzione e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*. Milan: Egea.

Blisnakov Y (1996) Institutionalized and non-institutionalized participation in management-In: Tripartite partnership. Textbook (Институционализирано и неинституционализирано участие в управлението. В: Тристранното партньорство. Учебник.) СІТUB. ИИOM"OKOM". Paisiy Hilendarski University of Plovdiv. Sofia.

Blumberg P (1968) *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*. London: Constable.

Blyton P and Turnbull P (2004) *The Dynamics of Employee Relations*. Basingstoke: Macmillan.

Bohle D and Greskovits B (2006) *Capitalism without Compromise: Strong Business and Weak Labor in Eastern Europe's New Transnational*

Industries. *Studies in Comparative International Development*, Spring, 41(1).

Bryson A (2004) Managerial responsiveness to union and non-union worker voice in Britain, *Industrial Relations*, 43(1).

Budd JW (2004) *Employment with a human face: balancing efficiency, equity and voice*. ILR Press.

Budd JW, Gollan PJ, Wilkinson A (2010) New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3): 303-310.

Burgess K (1975) *The Origins of British Industrial Relations. The Nineteenth Century Experience*. London: Croom Helm.

Cabrera EF, Cabrera A and Ortega J (2001) Employee Participation in Europe, Business Economics Series 2. Available at: <http://docubib.uc3m.es/WORKINGPAPERS/WB/wb010602.pdf>.

Cabrera EF, Ortega J and Cabrera A (2003) An Exploration of the Factors that Influence Employee Participation in Europe, *Journal of World Business*, No. 38.

Campagna et al. (eds) (2015) *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*. Guerini Associati.

Caragnano R (2011) *Il Codice della partecipazione*. Giuffrè.

Carrieri M, Nerozzi P and Treu T (eds) (2015) *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*. ASTRID, Il Mulino.

Cella GP (2008) Le culture sindacali nel secolo industriale. In: Causarano, P (ed.) *Mondi operai, culture del lavoro e identità sindacali*. Ediesse.

Christofides L N, Hadjispyrou S and Pashardes P (2000) *Background Study on the Labour Market in Cyprus* Department of Economics, University of Cyprus,

Corapi D and Pernazza F (eds) (2011) *La società europea, Fonti comunitarie e modelli nazionali*. Giappichelli.

Cremers J, Stollt M and Vitols S (2013) *A decade of experience with the European Company*, ETUI.

Czarczasty J and Kulpa-Ogdowska A (2006) Związki zawodowe od konfrontacji do kooperacji, Fundacja im. Friedricha Eberta, SGH, Warsaw. Available at: http://www.feswar.org.pl/fes2009/e-books/Zw_zaw_od_konf_do_koo.pdf

Czarczasty J (2009) Warunki pracy i kultura organizacyjna. In Gardawski, J (ed.) *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.

Data base for MNC-s, collected for the project 'Decent work in the MNC-supply chains' (2016-2017) (2018) CITUB, CEIBG and BIA (2016-2019). Operational program 'Human resource development 2014-2021'. Sofia, Bulgaria.

Daskalova N, Ribarova E, Tomev L, Ivanova V, Antova R and Kratunkova F (2014) *Multinational companies in Bulgaria 2008-2013: the crisis, the social model and industrial relations* (Мултинационалните компании в България 2008- 2013- Кризата, социалният модел и индустриалните отношения.). Sofia. ISTUR at the CITUB. Sofia: Friedrich Ebert Foundation.

Daskalova N, Ribarova E and Mihailova T (2014) *Social Dialogue in Micro and Small Companies. National context and case-studies*. Working paper, prepared for the purposes of the EUROFOUND project Social Dialogue in Micro and Small Companies, with contract of IRES-CGIL-Rome, Italy. Sofia: ISTUR.

De Palma M (2017) La FIOM mette FCA sotto inchiesta, *Inchiesta*, n. 195.

Dimitrov D (2001) *Management of human resources* (Управление на човешките ресурси). Sofia.

Department of Jobs, Enterprise and Innovation (Ireland) 2015. *Enterprise Policy 2025 - Input Future Ways of Working: Implications for Enterprise Policy*.

Dobbins T (2001) *New National Centre for Partnership and Performance established*. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/new-national-centre-for-partnership-and-performance-established> [Accessed 19 September 2017].

Dundon T, Curran D, Maloney M and Ryan P (2008) The Transposition of The European Employee Information and Consultation Directive Regulations in the Republic of Ireland. *Working Series Research Paper No.26*. Galway: Centre for Innovation and Structural Change (CISC), National University of Ireland.

European Banking Authority (2015) *Guidelines on sound remuneration policies under Articles 74(3) and 75(2) of Directive 2013/36/EU and disclosures under Article 450 of Regulation (EU) No 575/2013* EBA/GL/2015/22, December 2015

European Commission (1991) *Social Europe 3/1991 (supplement) The PEPPER Report (Promotion of Participation by Employed Persons in Profits and Enterprise Results)*. Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission (1996) *Report from the Commission: PEPPER II*. Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission (1997) *Partnership for a new organisation of work*. Brussels.

European Commission (1998) *Modernising the organisation of work – A positive approach to change*. Brussels.

European Commission (2008) *Social Dialogue and Social Systems: The Case of Cyprus*, Kapartis C. In: *The Evolution of Labour Law in the EU-12 (1995-2005) Vol 3*

European Commission (2015) *Industrial Relations in Europe*. Brussels.

European Parliament, the Council and the Commission (2017) *European Pillar of Social Rights*. Brussels.

EUROFOUND (1995) *Humanise Work and Increase Profitability*. Regalia I. EPOC Study. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

EUROFOUND (1997) *New Forms of Work Organisation – Can Europe Realise its Potential?* EPOC Research Group, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin

EUROFOUND (1997) *Social Dialogue in Micro and Small Companies*. Voss E, Giacconne, M and Corral A et al. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu>

EUROFOUND (2000) *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation* Sisson K (ed.) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

EUROFOUND (2006) *Review on the Position of the Social Partners on Direct Participation*, Regalia I. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

EUROFOUND (2009) *Workplace social dialogue in Europe: An analysis of the European Company Survey* Bryson A, Forth J and George A. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

EUROFOUND (2013) *Fifth European Working Conditions Survey: Overview*

Report. Available at: www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/weighting.htm.

EUROFOUND (2015a) *Third European Company Survey. Patterns, performance and well-being* M. Karkaranc, G. v. Houten. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu>

EUROFOUND (2015b) *Third European Company Survey. Direct and indirect employee participation*. A. Akkerman. R. Sluiten, G. Jansen, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu>

EUROFOUND (2017) *Working Anytime, Anywhere*. ILO, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

ETUI (2004) Kohl H and Platzer HW *Industrial relations in central and Eastern Europe. Transformation and integration. A comparison of the eight new EU Member States*, Brussels: European Trade Union Institute.

ETUI (2014) Wilke, Maack & Partner, *Country reports on Financial Participation in Europe*. Brussels: European Trade Union Institute Prepared for www.worker-participation.eu. Reports first published in 2007 and fully updated in 2014. Available at: www.worker-participation.eu [Accessed 22 June 2017].

ETUI (2016a) Maschke M *Digitalization: challenges for company codetermination*, Policy Brief, No. 7

ETUI (2016b) *Workplace Representation*. Brussels: European Trade Union Institute. Available at: <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Ireland/Workplace-Representation>

Equipe 2020 (2017) *Efficienza, qualità del sistema, innovazione, produttività ed equilibrio vita lavoro*, Ref ricerche ANPAL.

Famiglietti A (2015) *Delusioni e speranze della partecipazione: i casi Electrolux e Finmeccanica*.

Farrelly R (2014) *Ireland: Industrial relations profile*, IRN Publishing, in EIRO Eurofound. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/ireland/ireland-industrial-relations-profile>

Federemeccanica (2016) *Partecipazione: la "via italiana" al coinvolgimento*, Community Media Research.

Ferraro F (2017) *Scenario Risorse Umane 2017-18*, ISPER Edizioni, n. 415.

Fondazione Unipolis (2017) *La partecipazione dei lavoratori nelle imprese. Realtà e prospettive verso nuove sperimentazioni*, Il Mulino.

Fondazione Di Vittorio (2016) *Contrattazione integrative e retribuzioni nel settore privato*. Available at:

http://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content/attachment/Contrattazione_2_livello_2016.pdf

Fox A (1985) *History and Heritage. The Social Origins of the British Industrial Relations System*. London: Allen & Unwin.

Francis, R (2013) *Report of the Mid Staffordshire NHS Foundation Trust Public Enquiry* UK Department for Health, London.

Gardawski J (2009) *Evolucja polskich związków zawodowych*, in *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, Wyd. Warsaw: Naukowe Scholar.

Gill C and Krieger H (2000) Recent Survey Evidence on Participation in Europe: Towards a European Model? *European Journal of Industrial Relations*,6(1).

Girgenti (2017) *Dalla bilateralità alla partecipazione. Le relazioni sindacali del settore credito e finanziario*, Edizioni Lavoro

Gollan PJ and Xu Y (2015) Re-engagement with the employee participation debate: beyond the case of contested and captured terrain. *Work, Employment and Society* 29(2).

Gonzalez MC (2010) Workers' direct participation at the workplace and job quality in Europe, *Journal of European Social Policy*, 20(2)

Gottardi D (2014) *Ultima chiamata per il sistema dualistico: la partecipazione negata dei lavoratori e i rischi di sistema. Diritti Lavori Mercati* 3.

Guarriello F (2013) I diritti di informazione e partecipazione. In: Cinelli M et al. (eds) *Il nuovo mercato del lavoro*. Giappichelli.

Hristov Ch., Mikova, V et al (2002) *The fundamental workers' rights and promotion of the collective bargaining*. In ILO project: *Promotion of the fundamental workers' rights and support of the trade unions in Bulgaria and Romania* (Фундаменталните работнически права и поощряване на колективното трудово договаряне. Учебно помагало. Проект на МОТ "Поощряване на фундаменталните права на работното място и укрепване на синдикалните дейности в България и Румъния"). Sofia: CITUB. ILO

Irish Independent (2004) 'MRSA Scandal'. 7 December. Available at:

<https://www.independent.co.uk/life-style/health-and-families/health-news/mrsa-scandal-23574.html> (accessed 2 July 2018).

Irish Independent (2003) *Why worker directors have had their day*. Available at: <http://www.independent.ie/opinion/analysis/why-worker-directors-have-had-their-day-25940011.html> [Accessed 25 September 2017].

Irish Times (2008) MacCormaic R *20 years of social partnership agreements, 1987-2007*. Available at:

<https://www.irishtimes.com/news/20-years-of-social-partnership-agreements-1987-2007-1.926032> [Accessed September 2017].

IPA (2014) *Meeting the Challenge: Successful Employee Engagement in the NHS*. April. London: Involvement and Participation Association.

Kamenov D (eds) et al (2010) *Industrial relations. Textbook. Project Security via law, flexibility via collective bargaining* CITUB and BIA. Operational programme *Human resource development 2007-2013. Bulgaria* (Индустриални отношения. Учебник. Проект „Сигурност чрез закона, гъвкавост чрез колективно трудово договаряне“ КНСБ.БСК. ОП „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013. България). Sofia.

Keegan R and O’Kelly E (2004) *Applied Benchmarking for Competitiveness*. Oak Tree Press, Cork.

Knudsen H (1995) *Employee Participation in Europe*. London: Sage.

Knudsen H Busck O and Lind J (2011) *Work environment quality: the role of workplace participation and democracy in Work, Employment and Society* 25(3): 379–396.

Kohl H, Platzer H W (2004). *Industrial Relations in Central and Eastern Europe. Transformation and integration. A comparison of the eight new EU member states*. ETUI. Brussels.

Krzywdzinski M (2017) Accounting for cross-country differences in employee involvement practices: Comparative case studies in Germany, Brazil and China, *British Journal of Industrial Relations*, 55 (2): 321-346.

Leeds Teaching Hospitals NHS Trust (n.d.), *Leeds Teaching Hospitals NHS Trust*.

Leeds Teaching Hospitals NHS Trust (n.d.) *Our Five Year Strategy 2014-2019*.

Leonardi S (2016) *Employee participation and involvement: the Italian*

case and trade union issues. *Transfer, European Review of Labour and Research*, 22.

Leonardi S and Pedersini R (2018) *Multi-employer bargaining under pressure. Decentralization trends in five European countries*. Brussels: ETUI.

Liker JK (2004) *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. London: McGraw-Hill.

Łochnicka D (2016) *Przedsiębiorstwo pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.

Lopes H, Calapez T and Lopes D (2015) The determinants of work autonomy and employee involvement: A multilevel analysis, *Economic and Industrial Democracy*, e-publication in advance of the printed version, 20 April. DOI: 10.1177/0143831X15579226.

Macpherson CB (1987) *The rise and fall of economic justice and other essays*. Oxford University Press.

Marginson P (2015) Coordinated bargaining in Europe. From incremental corrosion to frontal assault? *European Journal of Industrial Relations* 21(2): 97–114.

Mendel T (2001) *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

Monden Y (1994) *Toyota Production System*. London: Chapman & Hall.

Mosca and Tomassetti (eds) (2015) *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali: un'analisi di buone prassi aziendali*, ADAPT, No. 44.

Moczulska A (2011) *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

Mrachkov V et al (eds.) (2017) *Labour relations - 2017* (Трудови отношения - 2017). Sofia: Trud I parvo.

National Health Service (NHS) (UK) 2017 *National NHS Staff Survey - Results from Leeds Teaching Hospitals NHS Trust* (2017). Available at: http://www.nhsstaffsurveys.com/Caches/Files/NHS_staff_survey_2017_RR8_full.pdf (accessed 17 July 2018)

NHS Improvement *NHS Partnership with Virginia Mason Institute* (2018). Available at: <https://improvement.nhs.uk/resources/virginia-mason-institute/> (accessed 26 June 2018)

Nuffield Trust (2018) *The NHS Workforce in Numbers*. London. Available

at: <https://www.nuffieldtrust.org.uk/resource/the-nhs-workforce-in-numbers> (accessed 21 June 2018)

O'Connell P, Russell H, Watson D and Byrne D (2009) *National Workplace Survey 2009 - The Changing Workplace: A Survey of Employees Views and Experiences*. National Centre for Partnership and Performance, 2 (7).

OCSEL-CISL (2017), *La contrattazione decentrata supera la crisi*. Available at: www.cisl.it/attachments/article/6161/Presentazione_Report_Ocsel_2015-16.pdf

Oeij, Rus and Pot (2017) *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* Available at: https://books.google.ie/books?id=d3oqDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Workplace+Innovation:+Theory,+Research+and+Practice.+%5BOnline%5D++Available+at:&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Workplace%20Innovation%3A%20Theory%2C%20Research%20and%20Practice.%20%20

Pałubska D (2012) Participative forms of work organisation as a source of intrapreneurship in a company. *International Journal of Business and Management Studies*, 4(1).

Pałubska D (2013) *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 4(36).

Panayotov D et al (eds) (2014) *Management of human resources*. (Управление на човешките ресурси). Sofia: New Bulgarian University.

Pashardes P and Hajispyrou S (2003) *The economic effects of the Turkish invasion on the Greek Cypriots*. November. Available at:

https://www.ucy.ac.cy/erc/documents/Effects_of_Tourkish_Invasion.pdf

Petkov K, Atanasov B, Dimitrova V, Gradev G and Ribarova E (eds) (1996) *The industrial relations and trade unions*. (Индустриалните отношения и синдикатите. Учебник) CITUB. ИИОМ"ОКОМ". Paisiy Hilendarski University of Plovdiv.

Pedrazzoli M (2005) *Partecipazione, costituzione economica e art. 46 della Costituzione*. RIDL.

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

Pero L and Ponzellini A (2015) *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*. In: Carrieri et al. *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*. ASTRID,

Bologna: Il Mulino, pages 45-70.

Pini P (eds) (2008) *Innovazioni, relazioni industriali e risultati d'impresa*, Franco Angeli.

Poole M (1982) Theories of industrial democracy: the emerging synthesis. *Sociological Review* 30 (2): 181–207.

Raidió Teilifís Éireann (RTÉ) (1987) Ireland's National Public Service Broadcaster 1987. *Ireland's first social partnership deal in 1987 brought about a new phase in industrial relations. RTÉ News reports on the Programme for National Recovery*. Available at: <http://www.rte.ie/archives/exhibitions/1861-strikes-pickets-and-protests/470324-programme-for-national-recovery/> [Accessed September 2017].

Regan A (2016) *The rise and fall of social partnership: do governments need trade unions?* Available at: <http://www.irisheconomy.ie/2016/07/page/4/> [Accessed September 2017].

Ribarova E (2012) *The Role of Information and Consultation of Employees and Workers at National and European Levels for the Improvement of Competitiveness, Employment growth and Better Implementation of the European Social Model*. The Bulgarian national report, INFORMIA II Project (VS/2011/0277)

<http://informiaproject2.org>

Rinehart J, Huxley C and Robertson D (1997) *Just Another Car Factory? Lean Production and its Discontents*. ILR Press, Cornell University Press: Ithaca and London

Royles D (2018) *Hard Work or Good Work? Industry 4.0 in the Public Sector*. In *Working Well: Perspectives on Good Work and Why it Matters*. London: Involvement and Participation Association, pages 37-39.

Rudolf S (2009) *Sposoby pozyskiwania zasobów intelektualnych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, in *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, (eds) M Gableta, A Pietroń-Pyszczek, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, pages 260-61.

Rudolf S (2014) *Analiza statystyczna bezpośrednich form partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, in *Rola statystyki w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej* (ed. A Piotrowskiej-Piątek) Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce

- Sai M (2016) *Il Vento dell'Est*. Ediesse.
- Sai M (2017) *Industria 4.0: innovazione digitale e organizzazione del lavoro*, QRS, n. 3.
- Senatori I et al. (2015) *Going up the high road: Rethinking the role of social dialogue to link welfare and competitiveness*. *Quaderni Fondazione Marco Biagi Recherche*, Modena, Italy (Final report, March: VS/2013/0349). Available at: <http://www.fmb.unimore.it>.
- Shimizu KA (1998) *New Toyotaism?* In: Freyssenet M, Mair A, Shimizu K and Volpato G (eds) *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*. Oxford: Oxford University Press, Oxford, pages 63-90.
- Shimokawa K (1994) *The Japanese Automobile Industry*. London: The Athlone Press.
- Sisson K and Storey J (2002) *The Realities of Human Resource Management. Managing the Employment Relationship*. Buckingham: Open University Press.
- Skorupińska K and Rudolf S (2012) *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, page 94.
- Skorupińska K (2015) *Rola państwa w rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce*, *Studia Ekonomiczne*, no.209, pages 179-187.
- Skorupińska K (2013) *Direct employee participation in the management of Polish Companies*, *Journal of Positive Management*, 4(1): 83.
- Sredkova K (2001) *Employers' obligation to provide information to the workers and employees according to the EU acquis communautaire* (Задъжението на работодателя да предоставя информация на работниците и служителите според правото на Европейския съюз). – Information bulletin on labour № 11, Sofia.
- Summers J and Hyman J (2005) *Employee participation and company performance. A review of the literature*. University of Aberdeen: Joseph Rowntree Foundation.
- Szelągowska-Rudzka K (2014) *Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, pages 360–370.
- Szelągowska-Rudzka K (2016a) Czynniki wpływające na partycypację

безпосредни^о працівників - przegląd literatury, *Przegląd Organizacji*, No. 12, pages 48-54.

Szelągowska-Rudzka K (2016b) Determinanty partycypacji bezpośredniej pracowników. In: Czubasiewicz H, Grajewski P and Waśniewski J (eds) *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*. Gdańsk: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Szelągowska-Rudzka K (2016c) Partycypacja bezpośrednio pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji, *Przegląd Organizacji*, No. 5, pages 23-29.

TASC (2012) *Good for Business? Worker Participation on Boards*. Available at: https://www.tasc.ie/download/pdf/worker_directors_final130712.pdf [Accessed September 2017].

Telljohann V (2015) *Le nuove piste di Lamborghini e Ducati* in Carrieri M et al. *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*. ASTRID, Bologna: Il Mulino, pages 71-92

Tomev L, Ribarova E, Daskalova N, Mihailova T, Ivanova V, Antova R, Kostov L and Ivanov M (2017) *Bulgaria in the Labour Europe* (България в трудова Европа). Publication, based on translation of the *Benchmarking Working Europe. 2016*. ETUI, with additional chapters especially for Bulgaria. ETUI. ISTUR at the CITUB. Friedrich Ebert Foundation.

Traxler F (1995) Farewell to Labour Market Institutions? Organized versus Disorganized Decentralization as a Map for Industrial Relations. In: Crouch C and Traxler F (eds) *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Avebury: Aldershot, pages 3-19.

Treu T (2017) *Le relazioni industriali dopo la crisi: tendenze italiane ed europee*. In: *l'Annuario del lavoro*.

Tuccino F (2011) *Il nuovo modello di organizzazione del lavoro in FIAT: il sistema WCM-Ergo-Uas*. *Lavoro & Economia* 2.

Unison (2017) *Report on Patient Transport Services – the impact of privatisation and a better way forward*. April. London: Unison. (2017). Available at: <https://www.unison.org.uk/content/uploads/2017/04/Patient-Transport-Services-report.pdf> (Accessed 2 July 2018).

Vackova E (2007) *Management of human resources - Bulgarian and world experience*. (Управление на човешките ресурси.Българският и световен опит). Sofia.

Van Wanrooy B, Bewley H, Bryson A, Forth J, Freeth S, Stokes L and Wood S (2011) *The 2011 Workplace Employment Relations Study: First Findings*. London: Department of Business, Innovation and Skills.

Vincieri M (2016) Riflessioni in tema di coinvoglimento dei lavoratori e pariteticità. In: *LD*, n. 4.

Virginia Mason Institute (2018) *Who We Are*. Available at: <https://www.virginiamasoninstitute.org/who-we-are/#history> (accessed 26 June 2018).

Wallace J, Gunnigle P, McMahon G and O'Sullivan M (2013) *Industrial Relations in Ireland*. 4th eds. Dublin: Gill and MacMillan.

Webb S and Webb B (1897) *Industrial Democracy*. London: Longmans.

Wilkinson A and Barry M (2016) Voices from across the divide: an individual relations perspective on employee voice. *German Journal of Human Resource Management*, 38(3): 339-344.

Womack JP, Jones DT and Roos D (1991) *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Harper Perennial.

Zybała A (2009) System wsparcia eksperckiego dla uczestników dialogu społecznego w Polsce. In: Zybała A (ed.) *W kierunku dialogu opartego na wiedzy*. Warsaw: Ministry of Labour and Social Policy of the Republic of Poland.

Zoli C (ed.) (2015) *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto del lavoro italiano e comparato*, Giappichelli.

Websites:

<http://www.amy-castro.com/8-reasons-regular-staff-meetings-must/>

<http://www.cyprusprofile.com/en/economy>

<https://www.eurofound.europa.eu/country/ireland#collective-bargaining>

<https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/united-kingdom#collective-bargaining>

<http://www.dialog.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/s.krajewska/MONITORING/2017/LISTOPAD%202017%20-%20monitoring%20konfliktow%20spol..pdf>

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

<http://www.worker-participation.eu/index.php/National-Industrial-Relations/Countries/Poland>

<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10444061311316780>

<http://.www.goldairhandling.bg>
<https://hiring.workopolis.com/article/7-reasons-performance-reviews-still-important-small-business/>
<http://www.innovatingworks.org.uk>, 2014. *Workplace Innovation*. [Online]
<https://www.interact-intranet.com/blog/the-impact-of-managers-on-workplace-engagement-and-productivity/>
<https://www.investorsinpeople.com/solutions-accreditation/>
<https://www.linkedin.com/pulse/10-ways-reduce-conflict-your-organization-tyrone-holmes-ed-d-cpt>
<https://www.mokate.com.pl/grupa-mokate,adam-mokrysz,275.html>
http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/page05_en/page05_en?OpenDocument
<http://www.nsi.bg>
<http://sofia-airport.bg>
<http://www.solidarnosc.org.pl/bbial/solidarnosc/solidarnosc-w-spolce-mokate-zwiazkowe-poczatki/>
<http://www.swissport.bg>;
<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Cyprus/Workplace-Representation>
<http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Cyprus/Financial-Participation/Basic-Data-on-Profit-Sharing-Employee-Share-Ownership>
www.fcagroup.com
<https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1972987/Final+Guidelines+on+Internal+Governance+%28EBA-GL-2017-11%29.pdf>