

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

DIRECT VS/2016/0305

LA PARTECIPAZIONE DIRETTA IN ITALIA



RAPPORTO ITALIANO

The project is implemented with the financial support of the European Commission – Employment, Social Affairs and Inclusion DG, Budget Heading

04.03 01 06



di Salvo Leonardi – Ricercatore della FDV

Rapporto Italiano del Progetto Europeo DIRECT¹

La partecipazione diretta in Italia: scenario, nozioni, diffusione, prospettive

1. Lo scenario: dal fordismo al post-fordismo

Nell'arco degli ultimi anni abbiamo assistito, in tutti i paesi industriali avanzati, a una proliferazione di forme di coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti nell'organizzazione del lavoro aziendale. Nelle economie post-fordiste, ciò è comunemente considerato un fattore chiave per l'innovazione e la competitività delle imprese, in grado di contribuire all'anticipazione dei cambiamenti, innalzando i livelli di produttività del lavoro e, al contempo, la soddisfazione dei dipendenti.

A differenza del passato, i lavoratori non sono più considerati un mero vincolo da irreggimentare entro una rigida cornice di comando, ma una risorsa dotata di elevata capacità diagnostiche e problem solving, se adeguatamente stimolata e attivata mediante una serie di tecniche di HRM, incentrate su una inedita attenzione alla qualità dell'ambiente lavorativo (ergonomia, sicurezza, benessere, clima aziendale), da un lato, e di un ampliamento dei margini di discrezionalità esecutiva, dall'altro, lungo una catena del comando che si accorcia sul suo asse verticale, per espandersi e articolarsi maggiormente, su quello orizzontale.

Un'enorme influenza, nel determinare il salto di paradigma, lo ha esercitato il modello giapponese (Dore, 1990; Coriat, 1992; Totsuka, Togunaga, 1996), incarnato dal toyotismo (Ohno, 1993) e dai suoi corollari socio-tecnici (Pascale, Athos, 1982; Fodella, 1982; Womack, Jones, Roos, 1990; Harrison, 1999; Della

¹ Questo testo costituisce l'adattamento in forma di saggio del più ampio Country Report in inglese, redatto per il progetto europeo DIRECT. E' stato pubblicato all'interno del libro "Annali della Fondazione Di Vittorio", col titolo *Cambiamenti del lavoro, partecipazione diretta e relazioni industriali: i risultati italiani di uno studio europeo*, Ediesse, 2018

Rocca, Fortunato, 2006; Sai, 2016). Un sistema integrato per l'eccellenza dell'intero ciclo logistico-produttivo dell'impresa manifatturiera, in grado di reagire pressoché istantaneamente alle richieste del mercato (just in time), con un forte coinvolgimento dei lavoratori nel miglioramento continuo (*Kaizen*), e un tendenziale azzeramento di scorte, guasti e conflitti di lavoro. Sviluppi nominali e affinamenti metodologici hanno variamente assunto i contorni tipologici di tanti anglicismi (molto in voga in questo ramo di studi organizzativi); *Lean Production*, *Total Quality Management*, *High Performance Work Practices*, *World Class Manufacturing* (Schonberger, 1990, 1996; Delbridge, Lowe, 1998; De Felice et al., 2014) Modelli accomunati da una forte attenzione alla valorizzazione delle risorse umane, al morale dei lavoratori, alla formazione e allo sviluppo delle competenze, all'auto-attivazione e all'autodisciplina, alla comunicazione e al lavoro di squadra.

Sulle conseguenze che tutto ciò determina sulla qualità reale delle condizioni di lavoro, le letture tornano a divaricarsi (Magoni e Mazali, 2017), come e più che in altre fasi dello sviluppo industriale novecentesco. Quelle ottimiste, tendono a enfatizzare taluni aspetti di indubbia e positiva innovazione, sotto il profilo dell'*empowerment* e dell'umanizzazione di molte mansioni (Bonazzi, 1993; Berta, 2014; Pero, 2015; Pero e Ponzellini, 2015), con *smart factories* dove si ricompongono funzioni ideative ed esecutive e spazi inediti per una ripersonalizzazione del lavoro "concreto", a scapito del vecchio lavoro "astratto". All'insegna di una *riscoperta dell'individuo nel diritto del lavoro*, e di una espansione dell'autonomia (Caruso, 2018), ai danni della tradizionale subordinazione, qui identificata e appiattita col lavoro taylor-fordista (Allegri e Bronzini, 2015; Ichino, 2017; Perulli, 2017). Dunque, un autentico salto di paradigma, in sostanziale discontinuità col passato, tanto in termini di obiettivi organizzativi che di contenuti socio-giuridici.

Di contro, le letture pessimistiche, sottolineano le gravi insidie sottese ai nuovi assetti socio-tecnici (Gorz, 2003), in grado di configurare forme inedite di

sorveglianza e dominio sul lavoro, estremizzando – e non certo ripudiando – la ben nota logica dell'organizzazione scientifica del lavoro (Taylor, 1975). Che è sempre stata, in definitiva, quella della ricerca del massimo risparmio possibile di tempo di lavoro pagato, riducendo le vecchie porosità del sistema, e con esse tutto ciò che non produce direttamente valore aggiunto. Dal volume degli addetti diretti, e contratti standard, sino ai gesti più minuti di chi è rimasto in postazione. Un neo-taylorismo (Vecchi, 2017), che nel mutamento della tecnica, non attenua il tradizionale dominio di chi ne detiene le leve organizzative, ma ne maschera solo la fenomenologia, adattandone la retorica. Il lavoro, anche nelle sue più inedite forme digitali, era e resta un lavoro dentro lo schema capitalistico della subordinazione. Ragion per cui, secondo questo approccio: “Occorre confutare l'idea che un maggiore coinvolgimento dell'intelletto della persona che lavora sia sinonimo di maggiore libertà” (Bavaro, 2018; p. 59). Senza peraltro dimenticare che tanta parte di ciò che rende più *smart* il lavoro nelle nostre società, è resa possibile dalla produzione di apparati tecnologici non di rado prodotti secondo le più rigide modalità taylor-fodiste, come nel classico esempio degli stabilimenti Foxonn in Cina (Ngai et al., 2012).

Grazie all'innovazione tecnologica, a noi pare innegabile come sfumino alcune delle linee di demarcazione che avevano a lungo separato i tempi di lavoro da quelli di vita; lo statuto della subordinazione da quelli dell'autonomia; la logica verticale della gerarchia da quella orizzontale della rete e della relazionalità sociale. Le potenzialità di liberazione diverrebbero straordinarie ed inedite, sotto il profilo del controllo e del sapere – e dunque della libertà *nel* e *dal* lavoro – se non fosse che nello schema della valorizzazione integrale che li sussume, finiscano col determinare una incorporazione del lavoro, senza residui, nella logica del capitale. Aggravata dal concomitante indebolimento del potere collettivo e organizzato dei lavoratori, determinato dalla globalizzazione dalla finanziarizzazione, dalla precarizzazione dei rapporti di lavoro, dal neo-individualismo, dei tradizionali legami sociali e delle grandi organizzazioni di massa. Quelle che Marco Revelli

ha chiamato “le derive politiche del postfordismo” (1996).

Laddove il fordismo dis-integrava il lavoratore nei suoi saperi e poteri sulla prestazione di lavoro, ma integrandolo in vasti agglomerati produttivi, e dentro schemi socio-giuridici standardizzati, ne favoriva una formazione della coscienza di classe, il post-fordismo ambisce ad integrare senza residui il lavoratore, favorendo una parziale ricomposizione della sua prestazione, ma frammentando il lavoro nel territorio e nelle forme giuridiche ne pregiudica drammaticamente il potere collettivo e sociale; la formazione di una coscienza di classe (Leonardi, 1996). Ma vecchio e nuovo, gerarchia e rete, routine e smart work, via alta e via bassa, coesistono ed interconnettono non solo su scala globale (Rinaldini, 2017); lungo la catena del valore delle merci e fin dentro uno stesso contesto produttivo e di lavoro.

Lo sviluppo e la trasformazione impetuosa delle forze produttive – oggi culminanti nella automazione e/o digitalizzazione di aree crescenti della produzione (Magoni e Mazali, 2017) – si riverbera sui rapporti di produzione, mutandone il paradigma all’insegna dell’innovazione socio-tecnica, della flessibilità nei rapporti di lavoro, della partecipazione nelle relazioni industriali.

2. Nozioni e tipologie di partecipazione: l’ascesa del coinvolgimento diretto

In questo scenario, il tema della partecipazione dei lavoratori nell’impresa incarna – in tutte le sue varie sfaccettature – le ambivalenze e le polarizzazioni che oggi percorrono le trasformazioni della produzione e della società. In termini di concettualizzazione, la *partecipazione* è un termine ampio e polisemico, suscettibile di prestarsi ad obiettivi e finalità – sia generali che specifiche – diverse e non di rado antitetiche, per l’idea di lavoro e di rapporti sociali che sottendono. Non è un caso se alla partecipazione, latamente intesa, hanno fatto richiamo movimenti socio-politici e filoni organizzativi che vanno dal movimento operaio di ispirazione socialista alla dottrina sociale della chiesa, dal

managerialismo illuminato (stile Olivetti) a quello nipponico (stile Toyota), già evocato, fino al corporativismo fascista. Una varietà di interpretazioni politiche, frutto anche dell'utilizzo intercambiabile – seppur non neutro – col quale analisti e attori sociali hanno ritenuto di potere indistintamente evocare, alla stregua di sinonimi, la partecipazione dei lavoratori, il coinvolgimento, l'empowerment, il controllo, la co-determinazione (Gollan and Xu, 2015). Di norma, il *trait-d'union* di queste forme, o rivendicazioni, è lungamente consistito nel perseguimento di una democrazia industriale (Wilkinson and Barry, 2016; Poole, 1982; Blumberg, 1968), intesa come possibilità per i lavoratori di bilanciare – sotto il profilo decisionale - il potere altrimenti unilaterale dell'impresa sulle strategie e sulle condizioni di lavoro. Un profilo contiguo ma diverso rispetto a quello della democrazia economica, nella quale a rilevare maggiormente è l'obiettivo di una redistribuzione a livello macro o micro della ricchezza prodotta (Macpherson, 1987).

Un ulteriore criterio di qualificazione è quello che distingue la partecipazione dei lavoratori, dal punto di vista: a) *gestionale*, come qualità volta a far contribuire al processo deliberativo in proporzione alla misura in cui se ne è coinvolti, nell'organizzazione e/o nei fini; b) *sociologico*, in funzione di una valorizzazione e promozione umana del lavoratore, soggetto e non mero oggetto della produzione; c) *giuridico-sindacale*, quale insieme di organismi e procedure che possono essere istituiti a livello dell'impresa societaria o delle sue articolazioni organizzative per imporre decisioni comuni su materie ricomprese nel potere di gestione dell'impresa, assegnando a tal fine una specifica rilevanza al punto di vista dei lavoratori. Una procedimentalizzazione di taluni poteri datoriali, relativamente assoggettati al diritto dei lavoratori e delle loro rappresentanze di esercitare un'influenza sulle decisioni che più significativamente li riguardano (D'Antona, 1980). In quest'ultima accezione, essa può riferirsi alla sfera strategica e della governance, assumendo i tratti della rappresentanza negli organismi societari, oppure alla dimensione dell'informazione, consultazione o codeterminazione, secondo un percorso scalare di intensità, variamente riconosciuta e scandita –

per legge e/o contrattazione collettiva – nelle prassi comuni dei sistemi sindacali più avanzati. Livelli e classi decisionali variano, a seconda della prossimità coi vari snodi nei quali si dipana l'organizzazione produttiva: strategica, organizzativa, operativa (Baglioni, 1999; Leonardi, 2013). Nei testi normativi dell'UE, *partecipazione (participation)* si intende solo quella che si esercita in seno alla governance dell'impresa (Jackson, 2005; Gold et al. 2011; Conchon and Waddington, 2011), nominando *coinvolgimento (involvement)* tutte le altre (Alaimo, 2014; Zoli, 2015). L'ordinamento dell'UE e degli Stati membri che ne fanno parte reca ormai un'ampia stratificazione di norme e pratiche a riguardo, tali da renderle un tratto qualificante che di ciò che viene comunemente inteso "modello sociale europeo". Riflesso esso stesso di modelli nazionali più o meno giuridificati ed effettivi, la cui genesi può farsi – se non alle origini stesse del movimento operaio organizzato – quanto meno negli anni a cavallo fra il secondo dopoguerra e gli anni '70. Fonti legali e/o contrattuali stabiliscono il tipo di partecipazione, a seconda dell'ambito e del livello in cui si esercita, i requisiti e i criteri di selezione e composizione, le materie e le classi decisionali, nonché i rimedi giuridici mediante i quali questi diritti sono resi esigibili, tempestivi, giustiziabili. Ragionando per ideal-tipi, si ha un modello *forte* di partecipazione quando vengono formalizzati per legge diritti di codeterminazione o cogestione, a livello societario oltre che aziendale, in grado di incidere a livello e sulla classe decisionale strategica. Emblematico, di questa tipizzazione, il modello tedesco della *Mitbestimmung*, nelle sue diverse articolazioni. Un modello *debole*, in caso di partecipazione volontaristica, a livelli e su classi decisionali di rilevanza non strategica. Il modello nordico sarebbe considerato un modello forte; quello italiano un modello debole.

In tutti i casi fin qui descritti, la partecipazione dei lavoratori tende ad espletarsi secondo gli schemi della delega e della rappresentanza, attraverso il conferimento di un mandato ascendente, variamente proceduralizzato secondo i diversi modelli di democrazia sindacale, a cui corrisponde un dovere di influenza, discendente, onde conferire un'effettiva e reciproca esigibilità a quanto eventualmente convenuto

con la controparte. Una partecipazione *indiretta*, dunque, rispetto alla quale se ne può configurare una *diretta*, nella quale il coinvolgimento e la consultazione fra lavoratori e azienda si instaura a prescindere dai tradizionali canali della rappresentanza e del mandato (Eurofound, 2015; Lippert, 2014; Knudsen et al., 2011; Cremers, 2011; Regalia, 2006, Knudsen, 1995). In quest'ultima accezione, la partecipazione consiste – secondo una definizione che ne ha fornito l'Eurofound² – nelle opportunità con le quali il management aziendale, nel luogo di lavoro, delega alcune delle sue prerogative e autorità deliberative ai lavoratori, siano essi singoli e/o gruppi o team, con riguardo all'esecuzione immediata di mansioni, obiettivi produttivi, modalità di organizzazione del lavoro. Diversamente dalle sue modalità rappresentative e indirette, la partecipazione diretta persegue ed esalta l'informalità e l'auto-attivazione di una forza lavoro, d'ora in poi dotata di quell'autonomia e responsabilità, un tempo programmaticamente negati, in nome dell'unicità e verticalità del comando datoriale. Ciò che viene postulato è un accorciamento della catena decisionale, resa meno pervasiva e più indiretta a livello di supervisione, più che di istruzioni in dettaglio, a cui deve corrispondere un ampliamento della dimensione relazionale orizzontale e del coinvolgimento, nella sfera del problem solving se non anche – nei modelli più avanzati – del problem setting. Questo coinvolgimento diretto può essere sollecitato a livello individuale o collettivo; meramente informativo o piuttosto deliberativo. Nel primo caso esso si esprime nelle forme di una interlocuzione personalizzata fra la dirigenza e il singolo lavoratore, da ricercarsi attraverso colloqui, indagini d'opinione, cassetta delle idee e dei suggerimenti. Nel secondo caso, la partecipazione diretta si realizza mediante la creazione di gruppi di lavoro, variamente denominati (team work; gruppi di progetto, circoli di qualità, isole, unità tecnologiche, etc.), la cui natura può mutare significativamente, a seconda di chi e come decide la sua composizione. Nella tradizione scandinava, ad esempio, l'adesione non è obbligatoria, il leader è scelto dai colleghi, l'autonomia decisionale significativa;

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

la rotazione e qualificazione costanti. Nel modello giapponese, invece, la marca gerarchica è assai più pronunciata; l'adesione è obbligatoria, l'autonomia strettamente preordinata e con leader assegnati dalla gerarchia intermedia.

Grazie a questi sistemi, le esigenze aziendali di incremento quanti-qualitativo della produzione si intersecano – in una inedita prospettiva win-win – col bisogno dei lavoratori di vedere arricchito e riconosciuto il valore del proprio apporto ideativo e professionale (Lopes et al., 2015), strutturalmente e programmaticamente mortificato dalle serialità e dalla dequalificazione indotti dal taylor-fordismo (Braverman, 1974). Assai meno evidenti e immediati i vantaggi che ne discendono per i sindacati e per le rappresentanze aziendali dei lavoratori, di fatto ridimensionati nel loro tradizionale ruolo di intermediazione organizzata, specie qualora le aziende intendessero ricercare il coinvolgimento diretto anche, se non esclusivamente, in funzione di marginalizzazione o esautoramento del sindacato dai luoghi di lavoro. Nel qual caso, un'alternativa sublimata e insidiosa ai canali canonici della rappresentanza e della negoziazione collettiva (Bryson, 2004), da ritenersi pur sempre i più affidabili e meno manipolabili fra quelli coi quali ai lavoratori è dato far sentire la propria voce nei luoghi di lavoro (Gold, 2005).

3. La partecipazione dei lavoratori in Italia: brevi cenni storici

Quello della partecipazione è un tema carsicamente ricorrente nel dibattito accademico e politico-sindacale italiano (Olivelli, 2006), raramente in grado di sedimentarsi in assetti regolativi ed istituzionali paragonabili a quelli dei nostri partner europei più vicini e paragonabili. L'esperienza probabilmente più significativa rimane quella dei Consigli di gestione, nati nel clima insurrezionale della fine della guerra, e la cui breve traiettoria declinerà in concomitanza con la restaurazione dei poteri capitalistici, già ai primi anni '50 (Amari, 2014).

L'assenza di norme specifiche a riguardo – pur a dispetto di una norma costituzionale: l'art. 46 (Ghezzi, 1980; Pedrazzoli, 2005; Leonardi, 2006; Biasi, 2013) che a riguardo vi fa un richiamo altrimenti raro in Carte di analogo valore³ – si inquadra nel più complessivo scenario di un ordinamento peculiarmente contrassegnato dall'assenza di norme legali – quanto meno nei settori privati – su tutta l'area tematica delle relazioni industriali: efficacia dei contratti collettivi, requisiti della rappresentanza, salario minimo, sciopero, partecipazione societaria. Le ragioni di questa abstention of law, di questo volontarismo rimasto oggi pressoché unico nel suo genere, sono antiche e le possiamo qui riassumere solo per sommi capi. Una formulazione della norma costituzionale semanticamente infelice, per i suoi richiami sospettamente corporativi, nel clima post-fascista del dopoguerra (“collaborare”; “in armonia con le esigenze della produzione”); la riluttanza delle parti sociali verso forme istituzionalizzate e «forti» di partecipazione nell'impresa, ritenute – per ragioni opposte – foriere di uno snaturamento degli attori in campo; un capitalismo familiare e proprietà frammentata; un modello societario monistico di corporate governance; una gestione manageriale di stampo autoritario; la prevalenza di approcci radicali nelle parti sociali; la mancanza di un storico compromesso di classe; l'esclusione del più grande partito di sinistra dal governo; il pluralismo sindacale e la carenza

3 Un riferimento specifico lo si ritrova nel Preambolo della Costituzione francese del 1946, e poi soprattutto in quelle di Portogallo e Spagna, nel loro passaggio alla democrazia, a metà degli anni '70.

di un movimento operaio centralizzato; la diffidenza di un sindacato come la Cisl per lo strumento della legge; quella della Cgil per il merito, ovvero la partecipazione societaria e per quella economica (azionariato ai dipendenti).

L'esito di tutto ciò può essere riassunto come segue: l'assenza di una presenza sindacale in seno agli organismi societari (fra i pochi nell'UE a non averla, neppure nelle imprese a partecipazione pubblica); un ruolo chiave dei diritti di informazione e consultazione di origine contrattuale, attraverso comitati misti e sessioni dedicate; esperienze circoscritte di partecipazione azionaria dei dipendenti, su base individualistica, senza riflessi a livello di voce societaria; la bilateralità quale approdo partecipativo più strutturato e istituzionalmente sostenuto; recenti incentivi fiscali statali per negoziare schemi partecipativi a livello aziendale; best practices aziendali a macchie di leopardo, fra commissioni paritetiche, sessioni periodiche di I&C, premi di produttività, partecipazione diretta nell'organizzazione del lavoro, welfare aziendale, qualche caso di azionariato ai dipendenti e di partecipazione societaria

Tutto ciò ha provocato oggi un diffuso senso di insoddisfazione per gli assetti e le performances del nostro sistema delle relazioni industriali, inducendo nelle parti un parziale superamento della tradizionale riluttanza rispetto a forme più avanzate di partecipazione dei lavoratori. Da più parti ormai si invoca una partecipazione che sappia essere progettuale, strategica, incisiva (Caragnano, 2011; Carrieri, Nerozzi, Treu, 2015; Zoppoli e Santagata, 2015). Da un lato la richiesta dei sindacati per diritti più esigibili ed efficaci (legge e non solo contrattazione), nella sfera organizzativa, economica e della governance strategica (si veda in proposito il Protocollo del gennaio 2016, per la modernizzazione delle nostre relazioni industriali; dall'altro, l'enfasi manageriale sulla *collaborazione* dei lavoratori (ma mai una legificazione in materia), sul miglioramento continuo, su una "nuova cultura" delle relazioni umane e industriali. Il riferimento europeo e le invidiabili performances del modello tedesco hanno certamente concorso a questo mutato clima, attestato anche dal susseguirsi di documenti programmatici e/o

progetti di legge (Fondazione Unipol, 2017), ad opera delle parti sociali⁴, degli studiosi di relazioni industriali⁵, del legislatore. Ci limitiamo qui a richiamarne tre, finalizzate ad incentivare nelle aziende l'utilizzo di forme partecipative: la legge n. 148/2011 (art. 8), in base alla quale – fra le svariate causali previste – l'adozione di forme partecipative in azienda, tramite «accordi di prossimità» (anche territoriali), giustifica la possibilità di derogare le norme fissate dalla legge e dalla contrattazione nazionale di settore; la legge n. 92/2012 (art. 4.62), che delegava il Governo ad emanare uno o più decreti in base ai quali *“Le imprese possono stipulare accordi volti a realizzare forme di coinvolgimento, compresa la partecipazione agli utili o al capitale»*; infine le ultime due leggi di bilancio per 2016 e il 2017, con la detassazione al 10% del salario di produttività, in base ad accordi aziendali, per un importo di 4000 euro per le aziende che coinvolgono i lavoratori mediante l'istituzione di organismi paritetici. A fine 2017, gli accordi aziendali siglati e depositati secondo le nuove regole avevano quasi raggiunto quota 25 mila, per un numero di occupati stimato oltre i cinque milioni. La stragrande maggioranza dei testi riguarda i premi di produttività, poco meno di 5 mila il welfare aziendale, e 2.311 le forme di partecipazione, relative in particolare all'adozione di organismi misti paritetici. Nell'aprile 2018, 31.690 accordi e richieste di con-

4 Si pensi al Protocollo di CGIL, CISL e UIL del 14 gennaio 2016 (“Un moderno sistema di relazioni industriali”); l'intesa fra le tre confederazioni e Confindustria, del 9 marzo 2018. Nel protocollo siglato il 14 marzo 2016 da Cgil, Cisl e Uil, per un nuovo modello di relazioni industriali e di sviluppo fondati sull'innovazione e la qualità del lavoro, la partecipazione costituisce il terzo pilastro – dopo contrattazione e regole sulla rappresentanza – e si articola fra sfera strategica, finanziaria ed organizzativa. Di essa, la partecipazione, si dice: *«CGIL CISL UIL, in materia di Partecipazione, assumono a riferimento applicativo la centralità del valore e dei principi del dettato costituzionale. (...) Vi è una esigenza ineludibile per l'intero sistema di imprese del nostro paese di assumere e governare scelte strategiche e complesse di lungo periodo per misurarsi in termini competitivi in uno scenario globale»*.

5 A riguardo, si vedano i disegni di legge proposti in particolare da Pietro Ichino, da Maurizio Castro, da Tiziano Treu e Paolo Nerozzi; le proposte di Guido Baglioni, l'articolato curato da alcuni giuslavoristi napoletani e pubblicato dalla rivista “Diritto, lavori, mercati”; e ancora quello di altri accademici, raggruppati nell'associazione “Frecciarossa”.

formità sono stati consegnati al Ministero del Lavoro, di cui 9.952 già attivi, che affronta uno o più articoli. La maggior parte riguarda gli accordi a livello di impresa, concentrandosi sulla produttività e sul premio relativo alla redditività. 1.467 testi prevedono “piani di partecipazione”, che una circolare ministeriale ha chiarito doversi trattare di *schemi organizzativi di innovazione partecipata* (“SOP”), relativi a gruppi di progetto, formazione mirata, campagne di comunicazione per l’innovazione; o di *programmi di gestione partecipata* (“PGP”), da intendersi come lavoro in team pianificato, smart-working, lavoro agile, comunità di pratiche e social network aziendali.



4. La partecipazione diretta in Italia: pratiche ed effetti

La partecipazione diretta costituisce oggi la modalità più innovativa e sperimentale, rispetto a quella dei diritti sindacali di informazione e consultazione – anche tramite commissioni paritetiche – che in Italia vanta ormai una lunga tradizione anche a livello aziendale, oltre che in quello nazionale di settore. Il suo ricorso si iscrive, lo si ricordava poc'anzi, nell'adozione e diffusione di modelli produttivi lean, fortemente ispirati ai principi toyotisti del *Kaizen*, del miglioramento continuo, variamente declinato, all'insegna del *workplace innovation* (WPI) e del *World Class Manufacturing* (WCM).

Ma qual è il grado di diffusione della partecipazione diretta nel sistema italiano delle relazioni industriali? Dove e come si realizza nella pratica? Come si inquadra nel più complessivo assetto della democrazia industriale del nostro paese? Cosa ne dicono gli esperti e come la intendono le parti sociali? Per rispondere a queste domande, la Fondazione Di Vittorio ha preso parte ad un progetto europeo (DIRECT)⁶, grazie al quale ha potuto effettuare – insieme ad una ricognizione della letteratura sul tema – un'indagine qualitativa, con focus groups e interviste ad esperti e rappresentanti delle parti sociali, particolarmente concentrati nel settore metalmeccanico e in quello bancario.

Sull'entità e la diffusione di questi fenomeni, i dati di cui disponiamo scaturiscono da un mix di indagini campionarie e studi qualitativi. Dalla terza indagine sulle imprese europee, condotta dalla Fondazione di Dublino nel 2013 (2015), e basata su una serie di classificazioni e parametri, l'Italia risulterebbe agli ultimi posti per livelli di partecipazione diretta nell'organizzazione del lavoro. Limitata sia per

⁶ Promosso dalla confederazione sindacale bulgara CITUB, e finanziato da un'apposita linea di bilancio della Commissione europea, il Progetto DIRECT (*Development of Direct Employee Participation and its Impact on Industrial Relations at Company Level - VS/2016/0305*) è dedicato allo studio delle esperienze nazionali di partecipazione diretta in sei paesi dell'UE: Bulgaria, Irlanda, Regno Unito, Italia, Polonia e Cipro. Il partenariato comprende sia istituti sindacali di ricerca che dipartimenti universitari. Per l'Italia, la Fondazione Di Vittorio. <http://direct-project.org/index.php/the-project-direct>

platea (18 per cento delle imprese interpellate, che per qualità), laddove nei paesi del centro e soprattutto nord Europa, forme estese riguardano il 50 per cento in Germania e Regno Unito, il 70-80 per cento in Scandinavia (Eurofound, 2015).

Oggi le poche e parziali fonti di cui disponiamo in Italia sono alcuni osservatori sulla contrattazione decentrata (OCSEL-CISL, 2017; ADAPT, 2017; ANPAL, 2017), che da alcuni anni forniscono uno spaccato – non sapremmo dire quanto rappresentativo – di quanto negoziato a livello di luoghi di lavoro nel settore privato. Il terzo rapporto dell'OCSEL (2017), relativo ad un campione di accordi siglato fra il 2009 e il 2016, ci dice fra le altre cose che i diritti sindacali sono il terzo tema più trattato in azienda, dietro a salari e a ristrutturazioni. Il 20% dei testi esaminati ne reca un qualche sviluppo; di questi, il 73% consiste in diritti di informazione e consultazione, specie sulla situazione economica dell'azienda (76%), sugli investimenti (49%), sull'occupazione (44%) e sugli orari di lavoro (35%). L'organizzazione del lavoro, nel periodo considerato, è oscillata fra il 10 e il 7% dei testi; non molto, se si considera l'enfasi di cui si è solito caricarla nei discorsi sul cambiamento del paradigma, al tempo dell'industria 4.0. Poco meno della metà dei rimandi all'organizzazione del lavoro riguarda i turni di lavoro (47%), il cambiamento tecnico-organizzativo (42%), seguono il multi-tasking e la mobilità interna (34%). Ancora peggio, e di molto, il tema della partecipazione, qui declinato sul versante delle commissioni paritetiche e del coinvolgimento strategico: stazionario ad un mero 1% dei testi. I dati dell'osservatorio ADAPT sulla contrattazione aziendale (2017), su un campione di circa 800 testi, alza la quota relativa alla voce relazioni industriali, presente nel 43% degli accordi scrutinati, fra i quali un 35% riguarda il miglioramento dei sistemi di informazione e consultazione, e un 14% la creazione di comitati paritetici. Prossimamente, quando le agenzie a ciò accreditate (ANPAL) ne trarranno un primo quadro più analitico, sarà interessante conoscere i contenuti degli accordi di detassazione, anche per le parti relative alla partecipazione. In ogni caso, anche dove si possono e si potranno intuire rimandi alla partecipazione diretta – dunque non mediata, operativamente, dalla rappresentanza sindacale dei lavoratori – resta pur sempre

quest'ultima la fonte primaria e indiretta della sua adozione e regolamentazione. Restano invece esclusi da questo tipo di monitoraggi, quelle pratiche puramente informali, nelle quali la partecipazione diretta si istituisce a prescindere, se non anche in aperta alternativa, della partecipazione indiretta, secondo gli schemi negoziali dei diritti di informazione e consultazione, o dei comitati paritetici.

Gli studi qualitativi realizzati in ambito accademico (Carrieri e Treu, 2015; Fondazione Unipolis, 2017), come anche la casistica di cui sempre di più ci riferisce il giornalismo d'inchiesta, avviano solo in parte ai suddetti limiti del campionamento degli accordi. Si tratta infatti di presunte "best practices", per lo più in aziende medio-grandi e relativamente famose, nelle quali il cambiamento organizzativo – alla stregua del welfare aziendale – rientra fra le strategie reputazionali dell'azienda, volte insieme al miglioramento continuo a far conoscere la parte migliore delle proprie politiche del personale. Vi sono delle pubblicazioni recenti nelle quali un certo numero di esperienze aziendali ha trovato risalto, contestualmente a quella ripresa di interesse che da qualche anno si registra intorno ai temi della partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Una casistica piuttosto variegata, per indirizzi e contenuti specifici, ma complessivamente mossa da un spiccato interesse strategico del management ad accrescere i livelli quanti-qualitativi della produzione, attraverso la ricerca di un impiego diverso della forza lavoro. Più coinvolgente e al tempo stesso più intensivo e performante. Di norma, queste pratiche – che a vario grado si riscontrano in tutti i settori e in special modo in quelli manifatturieri e industriali – si compongono di un mix di strumenti partecipativi, sia indiretti (informazione e consultazione; commissioni paritetiche; partecipazione azionaria o ai risultati⁷; raramente la partecipazione societaria⁸), che diretti (team-work; gruppi di progetto o di miglioramento; isole di produzione; cassette dei suggerimenti; forme di confronto individuale; smart-

7 Casi di partecipazione azionaria sono stati rilevati, fra gli altri, alla Azimut, alla Telecom, alla Prysmian

8 Casi di Advisory Board, istituiti su base volontaria, vi sono stati alla Unipol, Intesa Sanpaolo, Unicredit

working; audit sul clima aziendale). L'elenco delle aziende comprende nomi per lo più noti e importanti del panorama industriale nazionale: Finmeccanica, Fincantieri, Brembo, Tenaris Dalmine, OMB Saleri, FCA, Ducati, Lamborghini, GD, Savel, Electrolux nella metalmeccanica; Luxottica, Tod's, Marzotto, Gucci nel ramo moda e life-style; Ferrero, Barilla, Granarolo, Nestlé, Campari, Ferrarelle, Mellin, nel settore alimentare; Sapio nel gas; Eni ed Enel nell'energia; Pirelli, nella gomma-plastica; Roche o Chromavis nel chimico-cosmetico; Solo per citarne alcuni. Meno noti e indagati i casi nel terziario.

La forma certamente più significativa è quella rappresentata dal team-work, variamente nominata e formalizzata nelle sue applicazioni aziendali (Pero, 2015; ANPAL, 2017). Quelle di stampo informale appaiono al momento le più diffuse e apprezzate dal management, e consistono nella formazione di unità e reti fra lavoratori, miranti ad accrescere la comunicazione e l'autonomia decisionale nella ricerca di soluzioni operative e tempestive alle diverse fasi della lavorazione. All'Eni sono state costituite delle "comunità di pratiche", volontariamente composte da gruppi di lavoratori che si relazionano al loro interno su basi eminentemente orizzontali e fuori da rigidi schemi gerarchici, al fine di condividere ed accrescere – con un ampio impiego delle ICT – il know-how dei singoli, in chiave di *problem solving*. Unità tecnologiche elementari esistono da tempo nelle industrie degli elettrodomestici, laddove nuove isole di produzione sono state costituite sperimentalmente alla Luxottica, nel cui progetto di Lean System, tecnici e operai operano a più stretto contatto. Analoghi approcci si ritrovano alla Ferrero e alla Barilla.

5. Le posizioni delle parti sociali e le valutazioni degli esperti

Tanto le associazioni datoriali quanto le organizzazioni sindacali – sebbene da punti di vista e di partenza diversi – paiono oggi molto impegnati nel riconsiderare il significato e il valore della partecipazione, in tutte le sue possibili forme. Con sostanziali punti di divergenza – ad esempio riguardo alla sfera strategica e di un riconoscimento legale della rappresentanza dei lavoratori negli organismi societarie – e qualche punto di maggiore convergenza, riguardo in particolare alla sfera organizzativa della partecipazione. Inclusa quella diretta, se adeguatamente inquadrata – dal punto di vista sindacale – in un confronto negoziale che ne disinneschi i rischi di disintermediazione. Nei documenti e nelle risoluzioni delle maggiori associazioni delle parti sociali – relative ai temi della partecipazione – non di rado ci si imbatte nel richiamo di un cambiamento culturale profondo, teso a valorizzare un tratto ritenuto troppo a lungo carente del nostro sistema delle relazioni industriali. Un indirizzo ampiamente suffragato dai settori maggioritari delle letterature specialistica, da tempo fautrice di una vera svolta partecipativa, in grado di rilanciare sia la qualità del lavoro che la sua produttività. Dal punto di vista aziendale e manageriale, le motivazioni che spingono verso la ricerca di nuovi e maggiori spazi per il coinvolgimento diretto sono facilmente intuibili, e del resto chiaramente espresse nella pubblicistica aziendalista dello HRM: valorizzare maggiormente la risorsa lavoro per accrescerne – insieme a un relativo benessere – i livelli di impegno ed efficienza, dunque di produttività e qualità, favorendo l'innovazione e la competitività dell'impresa. Grazie ad essa si possono abbattere i livelli di assenteismo e di conflitto, inducendo a relazioni umane e sindacali di stampo collaborativo, nelle quali ambo le parti – a dispetto della distanza sociale che ne determina il grado di potere – convergono sul primato assoluto dell'azienda e del suo interesse. D'ora in poi unica bussola, in base alla quale ri-orientare un scambio corporativo nel quale il successo competitivo è condizione e presupposto esclusivo, in funzione del quale si disloca ogni altra eventuale considerazione di ordine giuridico e sociale. Da questo punto di vista, il coinvolgimento diretto diviene – sul terreno dell'organizzazione del

lavoro – un tassello decisivo di un mosaico che include anche la flessibilità dei rapporti di lavoro, un decentramento spinto della contrattazione, e con essa del salario, il welfare aziendale. Per un’associazione influente come Federmeccanica (2016), occorre un rinnovamento culturale, non potendosi più immaginare una gestione della quarta rivoluzione industriale coi vecchi arnesi del fordismo e delle sue relazioni industriali, standardizzati su basi settoriali o inter-settoriali. Questo rinnovamento passa per una “centralità della persona”. Secondo Stefano Franchi, Direttore generale di Federmeccanica: “Nessuna macchina, nessun robot, può funzionare come si deve senza la guida di un lavoratore o di una lavoratrice esperta. La partecipazione, da questo punto di vista, è inevitabile. Ma pone una questione culturale, fatta di attitudini diverse che in passato, che come tali vanno costruite e ricercate attraverso uno sforzo di ambo le parti a livello formativo”⁹. Le aziende metalmeccaniche sono per una valorizzazione della *via italiana alla partecipazione*, il cui punto di forza – date le caratteristiche del nostro capitalismo – risiede nella duttilità delle diverse soluzioni, senza quegli irrigidimenti schematici, propri ad esempio del modello tedesco. Un’informalità diffusa che non significa ininfluenza, essendovi già – secondo questo punto di vista – luoghi e procedure nelle quali i lavoratori e l’azienda intrattengono un confronto proficuo per l’anticipazione e la gestione del cambiamento. Tutto ciò potrà avere ricadute negative sui quadri intermedi del management. Nell’indagine che ogni anno viene condotta dalla rivista del personale sugli scenari delle relazioni umane, le previsioni sono quelle di una perdita di ruolo e di influenza della vecchia gerarchia aziendale, a fronte di assetti organizzativi resi sempre più “piatti” dalle nuove forme di coinvolgimento diretto (Ferrero, 2017). Un grande impegno formativo, in tal senso, ha riguardato i livelli medio-alti del management, come anche le maestranze, con la costituzione di alcune scuole e accademie aziendali, specificamente rivolte all’acquisizione e divulgazione dei principi del *Toyota Production System (TPS): Kanban, Gemba, Muda*, etc. (Sai, 2017). Si stima che non meno di 200 aziende facciano attualmente impiego di questi corsi, con

9 Lo abbiamo intervistato il 27 novembre 2017

l'ausilio di esperti chiamati direttamente dalle migliori scuole giapponesi (Sai, 2016).

Sul versante sindacale, recenti documenti unitari attestano una sostanziale convergenza intorno ai principali snodi inerenti alla modernizzazione delle relazioni industriali. E fra questi, la partecipazione, declinata sul triplice versante della governance strategica, dell'azionariato e dell'organizzazione del lavoro. Taluni veti incrociati, che in passato avevano ostacolato l'assunzione di una comune strategia in materia, paiono superati. Come quello della CGIL sulla partecipazione societaria e finanziaria, e quello della CISL sulla legificazione su queste materie, ma ancora di più su rappresentanza ed efficacia dei contratti, che compongono gli altri due capitoli principali del protocollo del 2016. Anche la recente intesa con Confindustria ripropone – questa volta su basi interconfederali – un certo grado di convergenza su tutti questi temi, ma in questo caso sul solco tradizionale del volontarismo e delle buone pratiche, piuttosto che su quello di un intervento del legislatore, auspicato dai sindacati ma non recepito nell'accordo con gli industriali. Gli omaggi alla partecipazione ricorrono oggi diffusamente nella pubblicistica confederale – e non solo in quella delle organizzazioni storicamente più propense, come la CISL e la UIL – ma anche in quella della CGIL, delle tre la più cauta, quando non anche avversa, nei riguardi di una assunzione indiscriminata di un paradigma intriso di ambivalenze sotto il profilo tanto delle finalità quanto delle strumentazioni. Il *trait-d'union* fra i vecchi assunti e i nuovi si rinviene nella duplice necessità di ripristinare un maggiore controllo sull'organizzazione del lavoro, da un lato – oggi attraversata da inedite sfide e polarizzazioni, fra l'empowerment dell'industria 4.0 e l'assoggettamento neo-servile e spersonalizzato degli algoritmi e della Gig economy – e della corporate governance dall'altro, rinnovando sull'inedito terreno della partecipazione societaria l'ambizione antica, di influenzare i piani di impresa – ad esempio su investimenti, innovazione, esternalizzazioni – resi oggi sempre più opachi e socialmente irresponsabili dal combinato disposto fra finanziarizzazione, delocalizzazioni e precarizzazione selvaggia.

Fra i settori e nelle federazioni di categoria, fra quadri e delegati di base, permangono differenze di vedute, se non sul “se” della partecipazione”, sul “come” e sul “quanto” essa debba spingersi, in rapporto agli altri assi portanti delle relazioni industriali: conflitto e contrattazione. Sul tema specifico della partecipazione diretta – dalla nostra indagine – abbiamo potuto rilevare una certa distanza fra le pratiche nel settore bancario e quelle nel settore metalmeccanico, e in quest’ultimo – anche molto spinte – fra le organizzazioni sindacali. Nel settore bancario, dove la sindacalizzazione è particolarmente alta e in alcuni gruppi può addirittura avvicinarsi all’80%, il confronto partecipativo si dipana quasi esclusivamente sul piano molto formalizzato contrattualmente delle commissioni paritetiche. Tanto a livello nazionale che di singoli gruppi, fondi ed organismi bilaterali determinano modalità e temi del confronto sindacale, molto serrati, e sulla quasi totalità delle questioni che ineriscono le condizioni di lavoro. Tramite i fondi di solidarietà, da anni, le parti gestiscono un grosso esodo di lavoratori verso il pensionamento (circa 50.000 in dieci anni), laddove – nei gruppi – la contrattazione e il confronto paritetico si intersecano fino al punto, rinvenuto nel caso di Intesa Sanpaolo, di siglare in dieci anni qualcosa come un migliaio di accordi. “Coi vertici aziendali ci sentiamo quasi tutti i giorni e il nostro comitato bilaterale si incontra all’incirca due volte alla settimana”, ci ha raccontato il responsabile nazionale della FISAC-CGIL del gruppo. In un contesto simile, così fortemente contrassegnato dalla presenza di attori e procedure formalizzate, di rappresentanza e di negoziazione, la partecipazione diretta non trova spazi per espandersi. E quando ci prova, può trovare l’avversione dei lavoratori e dei sindacati. Il caso più clamoroso si è avuto, in questi anni, col tentativo delle aziende di concordare coi dipendenti – di fatto imporre – la vendita di prodotti finanziari, anche ad elevato rischio, in cambio di premi e (sottintesa) stabilità dell’impiego. Una pressione commerciale generatrice di disagio e stress fra i lavoratori, denunciata dai sindacati e sfociata – sotto la minaccia di una mobilitazione generalizzata – in un accordo nazionale teso a impedire pratiche di questo genere. Nel complesso, tanto i sindacati quanto le aziende mostrano

di propendere verso gli strumenti più tradizionali della negoziazione e della partecipazione indiretta, incentrata sul ruolo degli organismi bilaterali, laddove sul versante sindacale ritroviamo nella federazione della CISL–FIRST – una forte richiesta per l'azionariato dei dipendenti, con relativo diritto dei rappresentati dei lavoratori di intervenire nell'assemblea degli azionisti, in tutti i casi in cui l'oggetto della discussione ha riflessi sulle condizioni dei lavoratori.

Diverso il quadro nel settore metalmeccanico, dove le relazioni umane e la partecipazione diretta – come abbiamo visto – costituiscono il pilastro di una vera e propria strategia di trasformazione sostanziale delle relazioni di lavoro, individuali e collettive. Al contempo, sono qui più acute che altrove le differenze di orientamento fra le maggiori federazioni sindacali di categoria. La FIM-CISL presenta vari punti di contatto con la propria controparte datoriale, a cominciare dall'esigenza condivisa di accettare in pieno il cambiamento in corso, e di adattare in funzione di esso le culture e le pratiche sindacali, in vista di una profonda trasformazione, culturale e strategica. In aperta polemica con quei settori ritenuti attardati intorno al primato della protesta e del contrattazione centralizzata, i meccanici della CISL si dichiarano pronti ad accettare le sfide dell'innovazione, assumendo la partecipazione in tutte le sue varianti, al centro della propria identità e proposta organizzativa. Come nei documenti e nell'intervista in Federemeccanica (2016), anche in FIM ritroviamo un'enfasi forte sulla centralità delle persone (Campagna et al., 2015; Bentivogli, 2015), in virtù della quale i rapporti fra lavoro e impresa devono instaurarsi su un piano di eguale dignità, secondo un'ispirazione di collaborazione e reciprocità. La partecipazione diretta, complementare a quella tradizionalmente indiretta, costituisce uno strumento importante nel miglioramento dell'organizzazione de lavoro e persino indispensabile, quando si entra ad esempio nel campo della salute e sicurezza sul lavoro. Un autentico valore aggiunto, da perseguire attraverso pratiche sempre più diffuse e strutturate di team-work, job rotation ed enrichment, sulla base delle quali aggiornare l'ormai superato sistema degli inquadramenti, con relativa valorizzazione delle singole professionalità. Industria e lavoro 4.0 – da

realizzarsi anche attraverso l'alternanza scuola lavoro ed un impegno sempre più grande verso la formazione continua – sono i capisaldi dell'organizzazione guidata da Marco Bentivogli. In questa prospettiva, la partecipazione diretta non deve mirare esclusivamente ad un innalzamento della produttività del lavoro ma anche la sua qualità, in termini di maggiori gratificazioni per l'apporto recato, migliori ambienti e condizioni di lavoro, un'ergonomia in grado di ridurre la fatica e l'usura, una ripartizione dei carichi meno stressante.

Molti di questi punti, in particolare gli ultimi, trovano ovviamente il consenso delle altre organizzazioni sindacali, inclusa la FIOM-CGIL, con la quale è andata in scena – in questi ultimi dieci anni – una contesa anche aspra, culminata in importanti rinnovi settoriali e di gruppo siglati separatamente. Con conseguente strascichi polemici, nelle assemblee coi lavoratori ma anche nelle aule giudiziarie. La sigla unitaria dell'ultimo rinnovo del CCNL, ha in parte rasserenato gli animi, attestando una linea di compromesso che consente ai meccanici della CGIL di uscire dall'isolamento su una linea che arresta eventuali ambizioni di generalizzare l'aziendalizzazione spinta, culminata nel modello Fiat/FCA e di fatto avallata da una qualche convergenza fra Federmeccanica e FIM-CISL. Questi ultimi, dal canto loro, imprimono alcuni sigilli per le parti relative al sistema di calcolo dei recuperi inflattivi, non più ex ante ma ex post, secondo un modello fin qui unico nel suo genere, come anche sull'accresciuto peso del welfare contrattuale nella ponderazione dei costi contrattuali, a parziale discapito di quelli monetari diretti. Un nuovo capitolo riguarda la partecipazione, con la possibilità di costituire – nelle imprese con oltre 1.500 addetti – una commissione consultiva per un esercizio più sistematico dei diritti di informazione e consultazione. Vi è dunque una qualche pragmatica convergenza fra le maggiori sigle sindacali, laddove invece permane una distanza significativa sotto il profilo dei valori e degli obiettivi di fondo. La FIOM non condivide con la FIM (e a maggior ragione con gli industriali) l'analisi della fase, e neppure la semantica con cui essa viene espressa e recepita. Per la FIOM è in ballo – intorno ai nuovi modi di produzione – la questione dell'egemonia, riguardo alla quale il capitale e l'impresa detengono

oggi un incontrovertibile potere di plasmare, insieme a un portentoso sviluppo delle forze produttive, rapporti di produzione e ideologie conseguenti. Il settore metalmeccanico, si ammette, è al centro di questa trasformazione, con tratti sperimentali che, fra robotica e coinvolgimento diretto, anticipano e strutturano una parte delle tendenze, etichettate alla voce industria 4.0. “Le imprese hanno imparato da noi – ne ragionava con noi Massimo Brancato – sussumendo una parte del nostro programma storico, relativo al decentramento decisionale e al controllo operaio, per rivoltarlo in funzione di un disegno che non ha nulla a che vedere con la democrazia industriale, bensì con la ricerca concomitante dell’efficienza e del consenso”. Oggi, prosegue il sindacalista: “la prestazione di lavoro risulta sempre più ardua dal venire negoziata collettivamente. Gli spazi per l’intermediazione si contraggono, col management molto impegnato nella ricerca del coinvolgimento individuale e collettivo”. Si suggerisce di leggere i documenti programmatici di Federmeccanica, del 2013 e del 2015, per trovare in filigrana a cosa mirano oggi le politiche padronali sul lavoro. Quella retorica sulla centralità della persona, sul suo coinvolgimento ideativo in un lavoro di cui – contestualmente – si restringono i diritti e si riduce all’osso l’occupazione stabile. “La crisi di questi anni, e i tagli che ne sono conseguiti, la precarizzazione, ci hanno posto sulla difensiva. Lasciando che alcune questioni, come la qualità dell’organizzazione del lavoro, ricadessero indietro, rispetto ad altre priorità. A livello di contratto nazionale abbiamo impedito di rimetterci per la terza volta consecutiva nell’angolo, avendo fatto capire bene alle imprese che senza di noi, nelle aziende, non possono riuscire a gestirne l’implementazione. A livello decentrato abbiamo raccolto molti risultati significativi, negoziando l’innovazione organizzativa. Penso in particolare a taluni distretti industriali dell’Emilia Romagna, nei quali alcuni casi – come Lamborghini e Ducati – dimostrano come anche nel comparto dell’*automotive* ci siano spazi per praticare forme di organizzazione del lavoro e delle relazioni industriali diverse e alternative a quelle, da noi avversate, portati avanti in Fiat/FCA”.

6. Il caso del team work alla Fiat/FCA

Fra i casi relativamente più noti e indagati vi è certamente quello della FCA, la cui adozione del WCM in alcuni suoi stabilimenti italiani ha di recente dato seguito ad un impegno in passato rivolto al perseguimento del *Total Quality Management* (TQM). Correlato strettamente ad una serie di innovazioni nell'ambito dell'ergonomia e della misurazione dei ritmi lavorativi (sistema ERGO-UAS), il WCM entra in FIAT intorno al 2010-11, contestualmente ad una serie di controversi atti e accordi separati, volti a rifondare radicalmente i rapporti individuali e collettivi dentro gli stabilimenti del Gruppo. Abbandonato il sistema associativo e contrattuale afferente a Confindustria-Federmeccanica, ed estromessa la FIOM-CGIL dalle fabbriche – per non aver avallato i nuovi accordi, siglati invece dalle altre sigle sindacali – FIAT/FCA istituisce il suo nuovo assetto organizzativo, nel quale due forme tipiche della partecipazione diretta – il team-work e la cassetta dei suggerimenti – divengono snodi primari attraverso i quali perseguire gli obiettivi del WCM. Nel primo caso, particolarmente sperimentato nel sito di Pomigliano, gli addetti alle linee vengono suddivisi ed organizzati in piccoli gruppi di circa sei operai, con a capo un team-leader designato dall'azienda. All'interno di ciascun team, si adottano decisioni e soluzioni condivise, relative alla ripartizione dei compiti o ai suggerimenti per poter adempiere meglio agli obiettivi prefissati. I lavoratori sulle linee, sono a tal fine dotati di I-pad, in grado di favorire processi comunicativi diretti, verticali e soprattutto orizzontali. In quest'ambito eminentemente collettivo e deliberativo di partecipazione diretta, un ruolo di assoluto rilievo viene attribuito ai suggerimenti che individualmente vengono sollecitati in capo ai lavoratori. E' una pratica risalente e che tuttavia ha visto negli anni un considerevole incremento nel numero di casi sottoposti al vaglio dell'azienda. Stime riferite da sindacalisti ed esperti parlano, per la sola Pomigliano, di oltre 6 mila suggerimenti. Qualcosa come una trentina di suggerimenti a testa, in grado di apportare benefici all'azienda in un ordine del 4-5% come riduzione dei costi. Queste modifiche determinano ripercussioni importanti sia a livello di condizioni di lavoro che di relazioni industriali. Nel

primo caso, una vasta indagine commissionata dalla FIM-CISL sulla percezione dell'impatto del WCM da parte dei lavoratori di FCA (Campagna et al., 2015), rivelerebbe talune ambivalenze e chiaroscuri – fra i siti – ma con un giudizio che nel complesso appare favorevole. I curatori dell'indagine presso l'Università Politecnica di Milano avrebbero rilevato livelli piuttosto elevati di soddisfazione sotto il profilo del miglioramento dell'ambiente di lavoro, dei nuovi contenuti delle mansioni, spesso (ma non abbastanza) a rotazione, dell'attivazioni di percorsi di informazione e formazione, con un apprezzamento della partecipazione al miglioramento continuo. La maggioranza definisce il proprio lavoro meno noioso che in passato, considerando il WCM come una svolta benefica per tutte le parti in gioco. Anche la frase “La Fiat è un buon posto in cui lavorare” ha trovato d'accordo ampie maggioranze fra quanti hanno scelto di rispondere, sfiorando il 100% a Pomigliano. Di contro, le maggiori criticità risiedono nella maggiore saturazione dei tempi lavorativi (divenuti meno porosi che un tempo), nel poco tempo riservato alla discussione nel team, con scarsi ritorni – anche retributivi – riguardo ai suggerimenti proposti, laddove – si ammette – l'equilibrio di poteri fra operai e quadri aziendali è rimasto sostanzialmente immutato e sbilanciato. Ciò tuttavia non arriva ad inficiare il giudizio complessivamente positivo espresso tanto dalla FIM quanto dagli accademici che hanno svolto l'inchiesta. Per entrambi, le innovazioni apportate nelle fabbriche Fiat costituiscono una svolta potenzialmente rivoluzionaria, una assoluta discontinuità col vecchio paradigma socio-organizzativo, dalla quale l'intero movimento sindacale dovrebbe apprendere la lezione, emulandola, coi dovuti aggiustamenti relativi alla fatica e allo stress. Luciano Pero, sociologo e fra i curatori dell'indagine, sottolinea la radicalità del mutamento in corso, col progressivo cedimento dei vecchi confini rigidi fra capi che ordinano e operai che eseguono. Questi ultimi diventano sempre più ingegneri e questi ultimi si calano sempre più nella concretezza operaia, d'ora innanzi arricchita di spazi di autonomia e intelligenza creativa impensabili entro i vecchi vincoli della catena fordista.

Di diverso avviso, un sindacato come la FIOM, più incline a rilevare “il lato oscuro”

del nuovo paradigma. In base alla sua vasta inchiesta che ha commissionato a Fondazione Di Vittorio e Fondazione Sabattini (di imminente pubblicazione), il 60% degli intervistati considera peggiorare le proprie condizioni generali. Gli aspetti più criticati riguardano la classificazione professionale, l'intervento sindacale, l'organizzazione del lavoro. Le opinioni positive riguardano la sicurezza del lavoro, l'ergonomia, l'orario di lavoro, i rapporti con i leader. Il 36% afferma che l'adozione del WCM ha lasciato la situazione invariata, il 30% che l'ha in qualche modo migliorato, il 25% che lo ha peggiorato. Durante gli incontri con i team leader, solo il 6,4% degli intervistati ha dichiarato di partecipare spesso. Il 45%, in particolare giovani e più istruiti, ha dichiarato di aver proposto suggerimenti per il miglioramento. Ma quasi la metà ha detto di non aver mai ricevuto una risposta. Il 70% non ritiene di contare più che in passato, la collaborazione non è cresciuta, secondo il 60% degli intervistati e la domanda se il capo squadra favorisce la cooperazione, il 60% ha risposto no e il 40% sì. Alta la propensione a dare suggerimenti ma con feedback insoddisfacenti, laddove le riunioni del team sarebbero assai più circoscritte – per stabilimenti e reparti – di quanto non si voglia far credere. I lavoratori in maggioranza non sentono di contare di più, la collaborazione non è aumentata, e il team leader non favorisce la cooperazione.

Il ruolo del team leader è vissuto come una sfida fra le più insidiose. La sua designazione aziendale, anziché ad opera dei colleghi, pregiudica il carattere autenticamente post-gerarchico dell'organizzazione del lavoro e rischia di esautorare il delegato sindacale di buona parte delle sue funzioni. Forte infatti della sua strettissima contiguità con un gruppo ristretto di colleghi, se ne può rendere più efficacemente interprete e rappresentante presso la gerarchia di fabbrica. In un rapporto mediamente di uno a cinque, conosce alla perfezione i problemi e le attese di ogni singolo membro del team, presso il quale sa di godere dell'avallo aziendale e dell'accesso alla sua gerarchia superiore. Un delegato sindacale, di contro, si trova ad esercitare svantaggiosamente una funzione analoga, ma in un rapporto dieci o venti volte più lasco che non il suo "concorrente" di marca aziendale. In questo modo, il rischio di dis-intermediazione – per il tramite della

partecipazione diretta – diviene più che probabile, dirompente, in una cornice che contestualmente postula l’azzeramento del conflitto e con esso, l’espulsione dei sindacati che se ne potrebbero fare interpreti. Senza contare, ovviamente, che tutte le decisioni strategiche, comprese quelle relative agli obiettivi e ai volumi produttivi, sono – invariabilmente col passato – stabiliti dall’azienda. Quello Fiat/FCA sarebbe dunque un modello di “partecipazione senza democrazia” (De Palma, 2017), volto ad instaurare un’egemonia ideologica nel luogo di lavoro e fra i propri dipendenti, in una chiave prettamente corporativa e aziendalistica, di cui il contratto di gruppo di primo livello, fuori dal CCNL del settore metalmeccanico, è al contempo il presupposto e il fine.



7. Conclusioni

I radicali mutamenti che in questi ultimi decenni hanno investito i modi di produzione – all’insegna del post-fordismo e del miglioramento continuo – hanno dischiuso ampi spazi alla ricerca di nuove forme di coinvolgimento dei lavoratori nell’organizzazione del lavoro, sia indiretto che diretto, sia collettivo che individuale. Dallo studio europeo e nazionale al quale abbiamo partecipato (DIRECT) emergono alcuni interrogativi comuni, nonché prime ipotesi interpretative, frutto delle indagini compiute.

Fra i primi, e più significativi, vi è quello relativo alla diffusione reale della partecipazione diretta, alle forme principali con cui essa oggi si manifesta, al carattere negoziale o meno col quale viene attuata nei luoghi di lavoro; alla sua complementarietà, o piuttosto alternatività, alla rappresentanza e partecipazione indiretta. Interrogativi che rimandano, più in profondità, al significato di questi cambiamenti. E cioè se da essi stia effettivamente scaturendo una nuova stagione: a) per la qualità del lavoro, diffusamente contrassegnata da un arricchimento ideativo a discrezionale delle persone che sono chiamate a svolgerlo; b) per le relazioni industriali, più improntate ad un’autentica collaborazione, nella quale i lavoratori possano esercitare una maggiore influenza nei vari livelli decisionali in cui si decide delle loro condizioni.

Su ognuno di questi punti si notano evidentemente delle opportunità inedite, di cui aree crescenti della produzione industriale e dei servizi – per il tramite di un management fortemente impegnato a rifondare il paradigma socio-tecnico – paiono progressivamente appropriarsi. E di cui, nei casi che consideriamo migliori, vi è stata una certa condivisione negoziale e sindacale dei percorsi. Vale a dire forme di partecipazione diretta alla gestione operativa del cambiamento, debitamente inquadrate e garantite entro gli schemi e le finalità fissate dalla rappresentanza indiretta e dalla contrattazione collettiva. La loro diffusione risente sia di fattori interni ai luoghi di lavoro (strategie e culture aziendali, stili manageriali, tasso di innovazioni socio-tecnica, inclinazioni e aspettative dei

dipendenti) che esterni (cornice normativa; caratteristiche settoriali; tipo di competizione). L'iniziativa è pressoché ovunque del management, pregiudicando – per questo solo fatto – una parte significativa del programma intrapreso. Della sua implementazione.

Nel nostro caso specifico, abbiamo potuto constatare le differenze che intercorrono fra due settori “di punta”, rispettivamente nella manifattura industriale e nel terziario avanzato: il settore metalmeccanico e quello bancario. In questi due casi, l'assunzione della partecipazione diretta rivela inclinazioni e pratiche sensibilmente diverse, tanto sul fronte manageriale che su quello dei sindacati.

Limiti e le insidie, nel nostro come negli altri casi nazionali, sono vari e di una portata che riteniamo sostanziale. Innanzitutto, come da più parti viene oramai evidenziato, non esiste un unico trend verso il quale evolvono i rapporti di lavoro, e di certo – se ve ne fosse uno – sarebbe quello verso un ampliamento degli spazi di discrezionalità delle imprese (Baccaro e Howell, 2017), piuttosto che quello di un arricchimento generalizzato del lavoro. La disoccupazione e il suo rischio divenuto strutturale e perenne, la precarietà dell'impiego, la contrazione dei diritti e delle paghe, paiono infatti il tratto più caratterizzante di questa fase, e presumibilmente di quella che ci attende già. L'introduzione della robotica da un lato e della digitalizzazione dall'altra, dischiudono scenari oggi variamente stimati ma nell'insieme molto inquietanti (Osborne and Frey, 2013; Ford, 2017).

E' senz'altro vero che una parte dei lavori che resteranno, verrà considerevolmente arricchita e professionalizzata, secondo gli ideali di una ricomposizione fra modellizzazione ideativa ed esecuzione operativa. Ruoli aperti e ad alto tasso di cognitivizzazione consentiranno forme organizzative meno gerarchiche e più coinvolgenti. Un privilegio del quale godranno quanti avranno percorso itinerari formativi particolarmente avanzati. Una minoranza – c'è poco da illudersi a riguardo – a fronte della quale una parte vasta e crescente della forza lavoro si vedrà indotta ad assolvere, se lo manterrà stabilmente, un lavoro più povero di

contenuti, più pervasivo per l'intensità dell'impegno richiesto, meno tutelato dal punto di vista dei diritti individuali e collettivi. Le relazioni industriali potrebbero scivolare verso un decentramento sempre più spinto, i cui approdi – già intuibili per quanto meritoriamente frenati – sono l'aziendalizzazione corporativa e l'individualizzazione.

Nessuna seria discussione sulla partecipazione diretta può ritenere di prescindere da questa preoccupata veduta d'insieme. C'è oggi un deficit di democrazia reale, nei luoghi di lavoro, che investe l'insieme delle realtà industriali europee. E sul quale, la CES ha emanato una risoluzione¹⁰, nella quale se ne lamenta la caduta d'interesse – fra le istituzioni comunitarie – invocandone un'immediata ripresa d'interesse. L'autonomia e il coinvolgimento si ampliano – con talune spalmature orizzontali di ciò che un tempo sarebbe stato calato dalla gerarchia manageriale – ma all'interno di perimetro perfettamente determinato. Un potere di intervento nelle fasi esecutive, in nessun caso in grado di risalire la catena del comando, fino alle decisioni strategiche, mai rese più opache e inarrivabili come dalla nuova configurazione dell'impresa, sempre più finanziarizzata e globalizzata. Sono processi che solo nella loro fenomenologia possono apparire di matrice socio-tecnica, fondandosi piuttosto su un sostrato ideologico profondo; quello per il quale l'impresa – coi suoi imperativi funzionali – diviene l'unico metro di quell'utilità sociale, ben diversamente concepita dal nostro Costituente, quando ne evocò il valore quale argine proprio alla pur ammessa liberà d'impresa. I lavoratori, come singoli o collettivi, devono spontaneamente introiettare questo progetto egemonico, praticando con auto-disciplina e senso di responsabilità quel potere un tempo eteronomo, che il management si ritrae ora di dispiegare. Ritenendo più efficace e meno costoso delegarlo a quanti, per eseguirlo, conoscono già le istruzioni. Le aziende competono fra di loro, e al loro interno i team, e i lavoratori all'interno dei team. Una profusione emulativa, che avrebbe fatto invidia nella fase eroica della pianificazione sovietica, solo meno cruenta,

10 ETUC Resolution *Strategy for more democracy at work*, Executive Committee Meeting of 7-8 March 2018

e coi valori incontestati del mercato e del consumo nelle parti che allora furono della “futura umanità”. Comportamenti che le comunità del lavoro non avrebbero un tempo esitato a stigmatizzare come crumiraggio, divengono ora – fra cassette dei suggerimenti e mobilitazione h24 – il distintivo di una nuova qualità delle relazioni di lavoro. Le vecchie “astuzie operaie”, riserva di potere e di controllo da parte delle maestranze, vengono consensualmente disciolte e “stanate” nel flusso informativo e sublimato del miglioramento continuo.

In tutto ciò, il sindacato tenta di porre degli argini. Intuisce il carattere potenzialmente dirompente di queste trasformazioni. Di un comando che può arrivare a rarefarsi – nelle modalità tecniche, non certo in quelle sostanziali – fino alle forme estreme dell’algoritmo. E giustamente si predispose per poterlo contrattare, come un tempo seppe fare al cospetto dei temibili uffici tempi e metodi. Osserva la sua constituency lacerarsi e divaricarsi polarmente fra professional e super-precari, incarnazione di un mondo del lavoro poco o per nulla suscettibile – oggettivamente e/o soggettivamente – a farsi rappresentare nelle modalità tradizionali, del luogo di lavoro e del settore produttivo. Investe su formazione continua e servizi individuali, sulla contrattazione e sulla partecipazione in tutte le sue forme. Sa di non potere contestare più di tanto il diritto e il potere dell’impresa a riorganizzarsi secondo gli assetti socio-tecnici ritenuti più performanti, provando ad influenzarli secondo uno scambio nel quale la condivisione degli obiettivi aziendali – in primi quelli della produttività e della competitività – possa ripercuotersi in una maggiore partecipazione in tutte le possibili sfere decisionali. E poiché su quella strategica è difficile immaginare grandi e ravvicinati traguardi, data l’irremovibilità delle aziende in tema di governance, non rimane che trovare con queste ultime l’unico vero terreno su cui è interesse di entrambi accordarsi. La partecipazione organizzativa. La speranza, e la sfida, è che le aziende – forti di un potere che non si ritrovavano da tempo immemore – non scelgano di fare da sole. Ricercando direttamente coi lavoratori, senza gli orpelli della mediazione e della negoziazione sindacale, un rapporto dal cui sbilanciamento ha ragione di pregustare il più completo e definitivo di questa

pur generosa stagione.

Su questo terreno verrà giocata, in vero si sta già da tempo giocando, la partita sul futuro del lavoro e del sindacato nel XXI secolo. Le squadre in campo rivelano al momento una diversa condizione psico-fisica, l'impresa mantiene il possesso palla e domina in vaste zone del campo, sparigliando gli schemi dell'avversario. Che sta sulla difensiva e prova il contrattacco in contropiede. Il rischio che perda è reale, ma la partita non è finita. E' una vecchia squadra, coriacea e coraggiosa, già in passato capace di grandi rimonte, che non si tira indietro e lotta fino alla fine. Senza escludere che, uno o più imprevisi, possano d'improvviso rovesciare l'esito del confronto.



Riferimenti bibliografici

- 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
- Amari P. (2014), (a cura di), *I Consigli di gestione e la democrazia industriale e sociale in Italia*, Ediesse
- ANPAL, Equipe2020 (2017), *Efficienza, qualità del sistema, innovazione, produttività ed equilibrio vita lavoro*, Ref ricerche
- Baccaro L. and Howell C. (2017), *Trajectories of Neoliberal Transformation. European Industrial Relations Since the 1970s*, Cambridge University Press
- Baglioni G (1995) *Democrazia impossibile? I modelli collaborativi nell'impresa*; Il Mulino
- Baglioni G (2011) *La lunga marcia della Cisl: 1950–2010*. Il Mulino
- Bavaro V. (2018), *Questioni in diritto su lavoro digitale. Tempo e libertà*, in RGL, n. 1
- Bentivogli M. et al. (2015), *Sindacato Futuro in Industry 4.0*, FIM-CISL
- Berta G. (2014), *Produzione intelligente*, Einaudi
- Biasi M (2013) *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzione e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*, Egea
- Blumberg P (1968) *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*, Constable
- Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo*, Il Mulino.
- Braverman H. (1974), *Lavoro e capitale monopolistico*, Einaudi
- Bryson, A. (2004), *Managerial responsiveness to union and non-union worker voice in Britain*, in "Industrial Relations", Vol. 43, No. 1,

Budd J.W. (2004), *Empolymnt with a human face: balancing efficiency, equity and voice*, ILR Press

Budd J.W., Gollan P.J., Wilkinson A. (2010), New approaches to employee voice and participation in organizations, *Human Relations*, 63(3); 303-310

Butera F. (2018), *La partecipazione progettuale*; <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2018/04/Intervento-Butera-Seminario-CGIL-22-3-2018.pdf>

Campagna L., Cipriani A., Erlicher L., Neirotti P., Pero L., (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., Treu T (eds) (2015) *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*. ASTRID, Il Mulino.

Caruso B. (2018), *Fordismo, post-fordismo e industria 4.0*, in DLRI, n. 157, vol. 1

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

Coriat B. (1992), *Ripensare l'organizzazione del lavoro*, Bari, Dedalo

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

De Felice F., Falcone D., Petrillo A. (2014), *World class manufacturing: origine, sviluppo e strumenti*, McGraw-Hill Education

Delbridge R., Lowe J. (1998, a cura di), *Manufacturing in transition*, Routledge.

Della Rocca G., Fortunato V. (2006), *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società*

post-moderna, Roma-Bari, Laterza.

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

Dohse K., Jurgens U., Malsch T. (1994), *Breaking from Taylorism*, Cambridge,

Cambridge University Press.

Dore R. (1990), *Bisogna prendere il Giappone sul serio*, Il Mulino.

Eurofound (2012) *Fifth European Working Conditions Survey: Overview Report*.
www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/weighting.htm.

Eurofound – ILO (2017), *Working Anytime, Anywhere*,

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

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

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

Fondazione Di Vittorio (2016), *Contrattazione integrative e retribuzioni nel settore privato*, http://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/Contrattazione_2_livello_2016.pdf

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

Ford M. (2017), *Il futuro senza lavoro. Accelerazione tecnologico e macchine intelligenti*, Il Saggiatore

Fortunato V. (2008), *Ripensare la Fiat di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali*

nell'era della «World class manufacturing», Roma, Carocci.

Frey C.B. and Osborne M.A. (2013), *The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation?*

Gold M. (2011), *'Taken on board': An evaluation of the influence of employee board-level representatives on company decision-making across Europe*, in “European Journal of Industrial Relations”

Gollan P.J. and Xu Y. (2015), *Re-engagement with the employee participation*

debate: beyond the case of contested and captured terrain, in "Work, Employment and Society", 29(2): NP1–NP13.

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

Gorz A. (2003), *L'immateriale*, Bollati Boringhieri

Harrison B. (1999), *Agile e snella. Come cambia l'impresa nell'era della flessibilità*, Edizioni Lavoro.

Ichino P. (2017), *Le conseguenze dell'innovazione tecnologica nel diritto del lavoro*, Giuffrè

Jackson G. (2005), *Employee Representation in the Board Compared*, in Industriell Beziehungen, n. 3

Jurgens U. (2011), *Condizioni e forme di tutela del lavoro alla Toyota*, in *Economia & Lavoro*, n. 2, pp. 115-130.

Knudsen, H. (1995), *Employee participation*, Corwin Press, London.

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

Leonardi S. (1996), *Partecipazione e comando nell'impresa fordista e in quella post-fordista*, on "Rivista Critica del Diritto del Lavoro"; n. 1

Leonardi S. (2006), *Ideologie giuridiche e politiche sindacali nel dibattito costituente sulla partecipazione operaia*, in AAVV, "Il lavoro nella Costituzione", Ediesse

Leonardi S (ed.), *Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues*, "Transfer", n. 1

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

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

Magoni e Mazali, (2017), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*,

Mosca e Tomassetti P. (eds.), (2015), *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali: un'analisi di buone prassi aziendali*, ADAPT, n. 44.

Ngai et al., (2012), *Nella fabbrica globale. Vite al lavoro e resistenze operaie nei laboratori della Foxconn*, Ombre Corte

OCSEL-CISL (2017), *La contrattazione decentrata supera la crisi*, www.cisl.it/attachments/article/6161/Presentazione_Report_Ocse1_2015-16.pdf

Ohno T. (1993), *Lo spirito Toyota*, Einaudi.

Olivelli P. (2006), *Rappresentanza collettiva dei lavoratori e diritti di partecipazione alla gestione delle imprese*, Giuffrè

Maschke M. (2016), *Digitalization: challenges for company codetermination*, ETUI Policy Brief, n. 7

Pascale R.T., Athos A.G. (1982), *Le sette S*, Mondadori.

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

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

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

Perulli A. (2017), *Il lungo viaggio del lavoro autonomo dal diritto dei contratti al diritto del lavoro, e ritorno*, in LD

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

Regalia I. (2006), *Review on the Position of the Social Partners on Direct Participation*,

Revelli M. (1996), *Le due destre. Le derive politiche del postfordismo*, Bollati Boringhieri

Rinaldini M. (2017), Foxconn e smart factories: frammenti *di* un mondo della produzione sempre più integrato, in "Quaderni di Rassegna Sindacale, n. 3

Sai M. (2016), *Il Vento dell'Est*, Ediesse

Sai M. (2017), *Industria 4.0: innovazione digitale e organizzazione del lavoro*, in QRS, n. 3

Schonberger R.J. (1990), *Tecniche produttive giapponesi. Nove lezioni di semplicità*, Franco Angeli.

Schonberger R.J. (1996), *World class manufacturing. The next decade*, New York, Free Press.

Taylor F.W. (1975), *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*, Franco Angeli

Totsuka H., Togunaga S. (1996, a cura di), *Il lavoro in Giappone. Sviluppo e squilibri di un paese-azienda*, Ediesse.

Vecchi B. (2017), *Il capitalismo delle piattaforme*, Manifestolibri

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

Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *La macchina che ha cambiato il mondo*,

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

Zoppoli L. and Santagata R., *Il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione delle imprese*, in Carrieri et al., 2015.