

Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta

di Luciano Pero e Anna M. Ponzellini

pubblicato in D. Carrieri, P. Nerozzi e T. T. reu (a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Il Mulino, Bologna, 2015

1. Introduzione

Pratiche d'innovazione organizzativa indirizzate al miglioramento della produttività e della qualità – le cosiddette *High Performance Work Practices* (HPWP)¹ – da tempo sperimentate in molti Paesi europei e in Nord-America, si stanno diffondendo sia pure lentamente anche nel nostro sistema industriale. Questa diffusione avviene di solito in parallelo alla scelta di introdurre sistemi *lean* e di qualità totale e di snellire le strutture con l'accorciamento della linea di comando. Come indicano la letteratura economica e manageriale e le periodiche indagini della Commissione europea, nelle aziende dove sono state introdotte queste pratiche avanzate di innovazione dei processi e di gestione delle persone – come il lavoro in *team*, la formazione, il coinvolgimento dei lavoratori nei processi di qualità, la flessibilità degli orari di lavoro e i sistemi premianti – sono stati realizzati incrementi estremamente significativi della produttività del lavoro e in generale delle performance di impresa².

La letteratura manageriale, unita alla quotidiana osservazione delle aziende, permette di aggiungere che l'innovazione e in generale le HPWP hanno un impatto tanto maggiore sulla *performance* delle imprese quanto più sono accompagnate da un grado elevato di partecipazione dei lavoratori³. In particolare, i risultati sulla produttività sono maggiori se i lavoratori, non solo sono coinvolti nell'obiettivo di cambiamento, ma sono anche chiamati a cooperare alla realizzazione dei risultati attraverso qualche forma di delega organizzativa che comporti contemporaneamente maggiore autonomia del lavoro e aumento della responsabilità⁴.

¹ Secondo la definizione della Fondazione europea di Dublino (Eurofound) le *High Performance Workplace Practices* sono «pratiche di innovazione che includono lean management, lavoro in squadra, flessibilità degli orari, riprogettazione dell'organizzazione delle mansioni e coinvolgimento dei lavoratori» (Eurofound, *Work organisation and innovation*, 2012 <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/72/en/1/EF1272EN.pdf>).

² Cfr. F. Butera, *Options for the future of work*, in F. Butera F. et al. (eds.), *Options for the future*, London, Coogan, 1987; S.E. Black, L. Lynch, *What's driving the new economy? The benefits of workplace innovation*, in «Economic Journal, Royal Economic Society», vol. 114 (493), 2004, pp. F97-F116; L. Lynch, *The evolving nature of high performance work practices in the United States*, in A. Bryson (ed.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Bingley (UK), Emerald Group Publishing Ltd, 2012, pp. 267-309; N. Bloom, J. Van Reenen, *Management practices, work-life balance and productivity*, in «Oxford Review of Economic Policy», n. 22(4), 2006, pp. 457-481; R. Leoni (a cura di), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2008; R. Leoni, *Workplace redesign, complementarities among work practices, and the formation of key competencies: evidence from Italian employees*, in «Industrial and Labor Relations Review», n. 65(2), April 2012, pp.316-349; L. Pero e L. Campagna, *Innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in «Quaderni di management», n. 50, mar-apr, 2011, pp. 63-73; Eurofound, *Work organisation and innovation*, cit.; Eurofound, *Working time flexibility: implications for productivity and working conditions*, 2012, <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1250.htm>.; A.M. Ponzellini, *Piani non solo premi*, in «Quaderni di Rassegna Sindacale», n. 2, aprile-giugno, 2013.

³ D. Gallie (ed.), *Employment Regimes and the Quality of Work*, Oxford, Oxford University Press, 2007; A. Bryson (ed.) *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Emerald Group Publishing Ltd, 2012; I. Lippert, *Corporate Governance, Employee Voice, and Work Organization*, New York, Oxford University Press, 2014.

⁴ K. Sisson, *Partecipazione diretta al cambiamento organizzativo*, in *L'impresa al plurale*, in «Quaderni della partecipazione», n. 2, 1998; D. Antonioli e P. Pini, *Partecipazione diretta, partecipazione indiretta e innovazioni tecnico-*

A parere degli autori, va attivamente incoraggiata una svolta del sistema produttivo italiano in direzione della strategia «*high road*» di cui parla l'Agenda di Lisbona, se si vuole che sia definitivamente abbandonata la vecchia via italiana al recupero di produttività, basata sull'aumento della flessibilità esterna (lavoro precario), della saturazione dei tempi (tagli delle pause, aumento dei ritmi e dei carichi) e delle ore lavorate (straordinari). Con la crisi, questa strada non solo ha definitivamente mostrato la corda, ma è costata la vita di molte piccole-medie imprese, e a volte anche di grandi imprese, che non si sono per tempo dotate di sistemi organizzativi e gestionali (e anche di sistemi sociali) adatti a reggere la competizione globale.

Tuttavia, percorrere questa strada significa per il nostro sistema industriale affrontare il problema di una riconversione delle relazioni industriali, a livello d'impresa, in direzione della partecipazione piuttosto che del conflitto, di un nuovo ruolo e nuove competenze per gli organismi di rappresentanza, di nuove regole per la contrattazione aziendale ispirate a un governo più flessibile delle relazioni di lavoro.

Naturalmente, come questo stesso volume testimonia, anche gli studi delle relazioni industriali da tempo sottolineano, con accenti diversi, la necessità una svolta verso forme più strutturate di partecipazione: tuttavia, il *mainstream* del dibattito si è in questi anni concentrato sulle forme di partecipazione «più alta», quelle cioè che coinvolgono non tanto i lavoratori ma i loro rappresentanti⁵. L'approccio centrato su queste forme di partecipazione «alta», e che di solito richiedono un sostegno legislativo, rischia però di sottovalutare sia il legame con la *performance* d'impresa, sia l'aspirazione dei lavoratori in prima persona a contare di più nel lavoro.

In questo articolo esaminiamo alcuni casi interessanti di innovazione organizzativa, condivisa in varie forme tra *management* e sindacato, nei quali è stato possibile realizzare incrementi misurabili di *performance* ed insieme una migliore qualità della vita di lavoro e una maggiore partecipazione dei lavoratori. In primo luogo analizzeremo il caso A, di un'azienda del settore moda, dove notevoli miglioramenti della produttività e della qualità dei prodotti e dei processi sono stati ottenuti attraverso una filosofia delle relazioni di lavoro basata sul coinvolgimento delle RSU e dei lavoratori, che prevede un percorso continuo di informazione, formazione, condivisione e negoziazione delle scelte organizzative. Seguirà il caso B, un'azienda che con l'introduzione del Wcm ha attivato un sistema molto avanzato di qualità basato sui suggerimenti e su gruppi di miglioramento aperti a tutti i lavoratori, accompagnandolo con una tradizione di eccellenza nella gestione delle risorse umane. Infine, il caso C è quello di una PMI che non solo ha sperimentato molto precocemente i principi del toyotismo, già a partire dagli anni '90, ma ha soprattutto scommesso sui risultati di *performance* prodotti da un percorso avanzato di partecipazione dei lavoratori, diffusa a tutti i livelli.

L'analisi di queste esperienze ci permetterà di descrivere diverse forme che assume la partecipazione diretta, il suo contributo alla produttività, il suo impatto sulle condizioni di lavoro. Ci permetterà, inoltre, di avanzare qualche domanda sul suo rapporto con l'attuale sistema di rappresentanza dei lavoratori in azienda.

2. Informazione, formazione e coinvolgimento: il caso A

organizzative, in «Quaderni Rassegna Sindacale», n. 2, 2005, pp.195-225; L. Pero e A.M. Ponzellini, *Innovazione organizzativa, produttività, partecipazione dei lavoratori*, Paper presentato al Seminario AISRI-AIEL, Roma, La Sapienza, 18 ottobre 2013; F. Butera, *Automation*, in «International Encyclopedia of Social Sciences», second edition, Elsevier, 2014, in corso di pubblicazione; .

⁵ G. Baglioni, *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Bologna, il Mulino, 2001; M. Carrieri e G. Militello, *Il cammino incompiuto: i sindacati e la partecipazione dei lavoratori*, in «La rivista delle politiche sociali», n. 1, 2014.

2.1 La storia dell'azienda

L'impresa è una tipica azienda italiana di successo del sistema moda, che produce oggetti di complemento dell'abbigliamento personale tipici del *Made in Italy*. Essa era già un'azienda di successo negli anni '90, ma è riuscita non solo ad adattarsi molto bene alla internazionalizzazione economica dopo il Duemila, riconfermando le proprie posizioni di *leadership* nel settore, ma si anche è trasformata in una vera multinazionale globale di tipo nuovo. L'impresa è riuscita allo stesso tempo a inserirsi nei nuovi mercati dei paesi emergenti (Asia, Oceania, Sud America), e a mantenere i mercati dei paesi sviluppati di Europa e Nord America, per mezzo di una innovazione di prodotto, un allargamento dei marchi, un ampliamento della gamma.

Questa profonda trasformazione, da azienda «artigianale», situata nei distretti paesani del *Made in Italy*, a multinazionale globale di tipo nuovo, è avvenuta rapidamente nel decennio scorso. La trasformazione, tuttavia, ha conservato molte caratteristiche tradizionali del *Made in Italy*, individuabili in una forte continuità del design, in soluzioni tecnologiche e di materiali di alta qualità, in lavorazioni con impronta artigianale, nella fedeltà e attaccamento dei lavoratori all'azienda. I risultati raggiunti, se osservati dal punto di vista del *business*, sono eccezionali: il fatturato è più che raddoppiato in dieci anni, le quote di mercato sono accresciute o mantenute, i margini sono aumentati, e comunque sono elevati, la gamma ampliata, le catene di vendita di proprietà espanse in nuovi paesi.

2.2 L'approccio all'innovazione

In primo luogo l'aumento rilevante dei volumi e dei pezzi prodotti (che è più che raddoppiato in dieci anni) è stato realizzato completamente in fabbriche di proprietà: infatti, sia la gestione tradizionale e storica, sia quella attuale di tipo globale non hanno mai ceduto alle sirene dell'*outsourcing* e hanno tenuto ferma la scelta di mantenere all'interno, non solo il *marketing* e la progettazione, ma l'intero ciclo produttivo. Si opera sempre con la regola del «tutto fatto in casa». Il raddoppio dei volumi prodotti è stato quindi ottenuto da un lato con nuove fabbriche in Cina e America, e dall'altro con una forte pressione sulle fabbriche italiane per produrre di più, all'interno di una sostanziale stabilità di organico. Le ricette di terziarizzazione quasi completa del sistema di produzione tipiche dell'abbigliamento (come ad esempio Benetton o le «grandi firme») non sono quindi state adottate, e il *network* produttivo è oggi molto più simile a quello di Zara che a quello delle grandi firme.

In secondo luogo, oltre all'aumento dei volumi, le fabbriche sono state sottoposte a esigenze pressanti (e anche stressanti) di modifica delle tradizioni produttive, allo scopo di rispondere alle esigenze del nuovo mercato globale. Esse implicano l'ampliamento di gamma (più che triplicata), l'avvento di nuovi sistemi di *marketing* basati su eventi di moda puntuali (che si esauriscono in pochi giorni), la diffusione del sistema di ordini «*just in time*» di pochi pezzi da parte dei negozi (lotti minimi).

In sostanza questa esigenza di rapida trasformazione del modo di produzione è stato realizzato dal *management* attraverso numerosi progetti di innovazione, riassumibili in tre filoni.

- Una rapida diffusione dei sistemi di *lean-production*. In questo caso tuttavia la *lean*, come è ovvio in una produzione di moda, non può essere applicata con una formula *top down*, come nell'ambiente *automotive*, ma deve essere «leggera» e adattabile.
- Una flessibilizzazione elevata del sistema di produzione, che richiede sia un ricorso sempre più frequente agli istituti di flessibilità del CCNL (flessibilità positiva, negativa e straordinario incentivato), sia la variazione frequente dei turni di lavoro, lo spostamento di lavoratori tra i diversi siti, la modifica del *layout* delle officine. In pratica le fabbriche sono in continuo cambiamento.

- Una intensificazione delle tecniche di controllo di qualità e di prevenzione dei difetti che si sommano alla pressione per l'aumento della produttività e flessibilità delle fabbriche.

2.3 *Le modalità di partecipazione dei lavoratori*

Allo scopo di accelerare l'innovazione, l'azienda ha sviluppato pratiche diffuse in tutti i poli produttivi di sistematica e precisa informazione a tutti i dipendenti sui progetti innovativi in corso, e di approfondita formazione sui nuovi metodi di qualità, flessibilità e produttività per le RSU e i lavoratori coinvolti. In questo percorso l'azienda ha elaborato un vero e proprio modello scalare di partecipazione, basato su tre «gradini» successivi con i quali si propone di coinvolgere tutte le persone nei processi innovativi. In breve si prevede una sorta di progressione nel coinvolgimento dei lavoratori man mano che le innovazioni vengono applicate nelle fabbriche, passando per interventi successivi con obiettivi crescenti: informazione sistematica e frequente a tutti i lavoratori; formazione mirata ai lavoratori coinvolti, ai tecnici e alle RSU; coinvolgimento diretto dei *team* di miglioramento e dei *team* operai.

2.4 *Le relazioni industriali*

Tutte queste pratiche e le iniziative di formazione e coinvolgimento, comunicate a tutti e condivise con i sindacati, sono diventate uno «stile», con cui si gestisce l'innovazione, e un ingrediente essenziale per il successo del cambiamento. L'approccio alle relazioni industriali è quindi di tipo partecipativo. Tuttavia, oltre alle «prassi» citate sopra, sono stati stabiliti, in diversi accordi e Contratti Integrativi Aziendali, nuovi istituti e nuove regole di conduzione e concertazione che possono essere considerate una sorta di «quasi modello» di una partecipazione aziendale a «bassa formalizzazione». In primo luogo sono state definite varie Commissioni bilaterali (tra cui centrale è la Commissione Organizzazione del lavoro) e regole di informazione e comunicazione che consentono e regolano la condivisione dei progetti innovativi e soprattutto la gestione della flessibilità degli orari e della mobilità interna. In secondo luogo sono state formalizzate nel contratto aziendale un insieme di micro-regole per la gestione di aspetti non secondari della partecipazione dei lavoratori, quali ad esempio la riorganizzazione dei *lay-out* dei reparti, i trasferimenti interni, la costituzione delle isole di lavoro, il part-time (entrata e uscita), le ferie, i permessi e le chiusure annuali, il *job-sharing*, le informazioni alle RSU etc. In terzo luogo, è stato definito un articolato sistema di welfare aziendale, con un accordo *ad hoc*, che è gestito da una Commissione Bilaterale Azienda-Sindacati. Nel sistema di welfare stabilito dall'accordo aziendale, viene regolato lo scambio fondamentale tra *performance* complessive di qualità delle fabbriche e servizi di welfare erogati. Il sistema di welfare si sta sviluppando progressivamente ed è basato anch'esso su una consultazione sistematica dei lavoratori.

2.5 *Conclusioni*

In conclusione, in questo caso si può osservare come una azienda manifatturiera, che ha necessità di accelerare e di intensificare l'innovazione tecnico-organizzativa per avere successo nei nuovi mercati globali, abbia accentuato e approfondito un proprio modello di partecipazione aziendale, centrato sul coinvolgimento diffuso dei lavoratori e delle RSU nella partecipazione diretta ed organizzativa nelle fabbriche. Lo scopo è di sostenere la trasformazione da azienda distrettuale a rete globale di produzione, con elevate *performance* di produttività, qualità e flessibilità. Molta minore enfasi è stata data invece sugli accordi di lungo periodo e sulla partecipazione strategica. A questo tipo di partecipazione può essere forse ricondotto solo il sistema di gestione paritaria Azienda-Sindacato per la

gestione del welfare aziendale, che oramai sembra divenuto un sistema stabile, anche se le scelte strategiche di sviluppo sono decise al di fuori di questi schemi.

2. I gruppi di miglioramento: il caso B

2.1 La storia dell'azienda

L'azienda produce cappe da cucina destinate ai principali produttori mondiali di elettrodomestici, come Whirlpool, Bosch e General Electric. Ha circa 2700 dipendenti di cui la metà fuori Italia. Negli stabilimenti marchigiani sono concentrati poco meno di 1000 dipendenti: gli operai – principalmente donne – sono il 70% della forza lavoro, gli altri in gran parte sono tecnici e ingegneri della Ricerca e Sviluppo e impiegati addetti all'amministrazione, al *marketing* e al commerciale. Il caso B colpisce per due ragioni. La prima è che quest'azienda ha ormai da alcuni anni al suo attivo alcuni dei premi più prestigiosi per la gestione delle risorse umane: per cinque anni consecutivi *Top-Employer* Italia e nel 2011 addirittura il primo premio in Europa come *Great place to work*. La seconda ragione è che, pur appartenendo a un comparto produttivo (quello degli elettrodomestici) e avendo i suoi principali impianti in un territorio (quello marchigiano) che stanno risentendo pesantemente della crisi, sta tuttavia registrando una buona tenuta dei mercati e discrete *performance* economiche che, tra l'altro, l'hanno portata a collocarsi nel segmento Star della Borsa italiana.

2.2 L'approccio all'innovazione

Dal 2010, l'azienda ha adottato il programma *World Class Manufacturing* (WCM)⁶, secondo il sistema messo a punto dal Gruppo Fiat, ma con una interpretazione del programma che vede da un lato cruciali l'integrazione dei processi e la sincronia (allineamento) dei vari reparti, dall'altro il coinvolgimento attivo dei lavoratori. Tanto che, mentre nel sito più importante l'implementazione del sistema ha già coinvolto sette linee di produzione (circa il 40% degli addetti industriali), sta partendo la partecipazione delle aree non industriali, comprese quelle della sede centrale. E' molto significativo che questo sforzo di riorganizzazione sia stato intrapreso parallelamente ad una razionalizzazione degli impianti e delle risorse che ha anche comportato un ricorso alla cassa integrazione.

Al centro del particolare schema di WCM applicato, vi è un sistema di «suggerimenti dei lavoratori per il miglioramento del processo produttivo». In pratica, tutti i lavoratori sono invitati a dare suggerimenti o proporre progetti finalizzati a migliorare la produzione, inoltrando le proposte al responsabile interessato – non necessariamente il proprio capo diretto – tramite moduli forniti dalla direzione. Quando ne viene approvata l'implementazione, spetta al lavoratore, con l'eventuale assistenza del *manager* interessato, mettere insieme un gruppo che possa sperimentarla. Il gruppo di miglioramento può essere la stessa squadra addetta a quella particolare linea di produzione, ma anche un gruppo misto trasversale alle linee o addirittura ai reparti e partecipato da addetti di tutti i ruoli che sono necessari per implementare l'innovazione (dagli operai addetti alla produzione, ai responsabili di linea, ai manutentori, agli addetti al magazzino, etc.). Non solo, la direzione incoraggia tutte le volte che è possibile i gruppi interdipartimentali. Ne deriva che i gruppi incaricati di sviluppare le idee di miglioramento – che possono variare da 4 a 15 componenti a seconda della dimensione dell'innovazione - sono spontanei e volontari (virtualmente tutti possono partecipare), sono poco

⁶ Com'è noto, questo programma, derivato dalle intuizioni giapponesi della *lean production* e del miglioramento continuo, integra una serie di consolidate metodologie (dal *Total Quality Control*, al *Just in Time*, al *Cost Deployment*), con l'obiettivo di migliorare la produttività aumentando l'efficienza dei processi e la qualità dei prodotti e eliminando gli sprechi. Un passaggio importante del programma è il coinvolgimento e l'auto-attivazione dei lavoratori nel processo di soluzione e prevenzione dei problemi.

strutturati (nel senso che vengono fatti *ad hoc* e poi disfatti), godono di ampia autonomia (nel decidere i vari passaggi per la messa in campo della innovazione, il numero delle riunioni, etc.), in genere non hanno un *leader*.

L'adozione del WCM e del sistema dei suggerimenti sta contribuendo a modificare la cultura organizzativa. La direzione ammette che la struttura aziendale è ancora piuttosto gerarchica ma l'esperienza dei gruppi di miglioramento sta allenando i capi alla delega e sta abituando gli operatori all'autonomia, all'iniziativa, al networking, al lavoro di squadra.

2.3 Le modalità di partecipazione dei lavoratori

A giudizio del *management*, la transizione verso una cultura partecipativa è stata la vera sfida di questo programma che l'azienda voleva centrato proprio su un cambiamento continuo proveniente dalla osservazione e dalla esperienza diretta dei lavoratori. Il processo non è stato immediato ma, a distanza di tre anni, il bilancio risulta pienamente positivo. Nel tempo il programma si è arricchito di nuovi strumenti: per esempio, nella prima fase erano i *manager* a sollecitare i suggerimenti e le proposte effettuate erano molte, ma disordinate e superficiali. Di conseguenza si è deciso di fornire ai lavoratori i manuali e tutto il corredo di informazioni necessarie a verificare la fattibilità delle proposte. Attualmente il numero dei suggerimenti è calato ma la qualità delle proposte è migliorata tantissimo. Sono anche state moltiplicate le opportunità formative per i lavoratori, finalizzate ad aumentare la competenza tecnica e organizzativa, ma anche a migliorare la fiducia in loro stessi. L'autonomia e la competenza dei lavoratori nei suggerimenti è aumentata anche perché sono stati introdotti sulle linee coinvolte nel WCM schemi di *job rotation* che consentono ai lavoratori una più ampia comprensione di quello che fanno i loro colleghi di linea e di reparto. Inoltre, l'accesso all'intranet aziendale, attivabile con un *software* dedicato a mappare le idee e i progetti in corso, a valutarli in base ad una serie di indicatori e raccogliere commenti e *feed-back*, ha contribuito a migliorare la partecipazione e la capacità di costruire proposte appropriate. Tant'è che, negli ultimi tempi si stanno moltiplicando iniziative autonome da parte di singoli che, prima di avanzare al manager il suggerimento, lo testano di propria iniziativa, talvolta coinvolgendo i colleghi di lavoro: l'azienda non frena questo processo, anzi lo segue con attenzione. Inoltre, una ragione particolare di adesione dei lavoratori al nuovo metodo (ci è stato riferito che chi non è ancora coinvolto invidia molto i lavoratori già inseriti nel programma WCM) è dovuta al cambiamento delle condizioni materiali di lavoro. Le postazioni di lavoro e l'ergonomia sono fin dall'inizio molto migliorate, ma ora c'è la possibilità di cambiare ogni sezione del processo di produzione, e quindi modificare le proprie condizioni di lavoro nel caso in cui siano insoddisfacenti, grazie ad una procedura specifica che stimola ad avanzare delle proposte anche sul miglioramento della salute e della sicurezza in qualsiasi stadio del processo. Alcune delle innovazioni introdotte fin qui hanno avuto il risultato di eliminare i movimenti superflui e gli sforzi fisici non necessari e di ridurre i fattori di rischio, di infortunio e lesioni. Un altro impatto del programma è proprio costituito dal drastico abbattimento degli infortuni, che ormai tendono a zero. Ma è aumentato anche il *comfort* di alcune posizioni di lavoro: in molte posizioni attualmente gli addetti lavorano seduti anziché in scomode posizioni in piedi.

2.4 Le relazioni industriali

Circa il 25% dei dipendenti è iscritto al sindacato, il sindacato maggioritario è la Fiom CGIL. Nel 2008, alla vigilia dell'avvio del programma WCM, l'azienda ha firmato con quattro sigle sindacali un accordo aziendale-quadro molto avanzato, i cui punti sono stati costruiti attraverso un prolungato processo di discussione tra sindacato e lavoratori favorito dalla stessa azienda. Il dialogo tra RSU e direzione del personale – che riguarda sia l'avanzamento dell'implementazione del WCM, sia le

prospettive dei mercati e dell'occupazione – è continuo: sono diffuse e puntuali le informazioni tecniche sui processi, i *target* di produzione e gli andamenti dei mercati; sono periodicamente raccolti i *feed-back* sulle innovazioni; i risultati del processo di miglioramento sono misurati e diffusi attraverso periodiche presentazioni che danno conto di ciascuna proposta. Se ne può dedurre che anche le relazioni industriali sono un aspetto positivo del caso B, anche se non è del tutto chiara la relazione tra queste e l'esperienza dei gruppi di miglioramento che resta un progetto di iniziativa spiccatamente manageriale.

2.5 Conclusioni

I buoni risultati della pratica innovativa – in questo caso, i gruppi di miglioramento – sono dovuti a un processo di coinvolgimento attivo degli operatori che non è stato difficile in un'azienda caratterizzata da relazioni di lavoro tradizionalmente improntate alla fiducia tra le parti e all'assenza di conflitto sindacale. Ma il successo è stato indubbiamente favorito dalla contemporanea implementazione di pratiche manageriali contigue, come il miglioramento dell'ambiente, del *layout* e dell'ergonomia, la formazione dei lavoratori, la sperimentazione di forme di *job rotation*, l'introduzione di pacchetti di welfare aziendale. In particolare, l'investimento formativo si è dimostrato cruciale per costruire la cultura aziendale e la possibilità di agire sulle proprie condizioni di lavoro ha messo le basi per un nuovo protagonismo dei lavoratori.

3. La partecipazione diffusa: il caso C

3.1 La storia dell'azienda

L'azienda C è una di quelle tipiche PMI italiane che, pur nella crisi, sfidano la competizione internazionale aumentando l'*export* e facendo apprezzare in tutto il mondo prodotti ad altissima tecnologia. Produce valvole in piccola serie, di tecnologia molto sofisticata, soprattutto per il settore *automotive*; sui mercati esteri realizza circa l'80% del fatturato. L'azienda ha sede a Brescia e attualmente ha 140 dipendenti, oltre il 60% dei quali sono impiegati, tecnici e ingegneri. La storia dell'azienda è legata a quella del suo fondatore, laureato in economia che all'inizio degli anni Ottanta - secondo il tipico «modello Lumezzane» – mette insieme un piccolo capitale e decide di creare una impresa di minuteria meccanica per il mercato locale. Oltre ai bulloni, produce regolatori di pressione per le bombole di uso domestico e col tempo comincia ad esportare in Olanda, in Giappone, in Marocco, in Cina. Ma sono proprio i cinesi che ad un certo punto gli portano via il *business* delle valvole per bombole domestiche. La svolta è inevitabile: vende il marchio e decide di alzare la gamma entrando nella nicchia delle valvole per metano e GPL per auto, anche rischiando l'instabilità di un mercato fortemente dipendente dalle politiche pubbliche. I nuovi prodotti richiedono forti investimenti, una decisiva innovazione dei processi e anche nuove competenze dei dipendenti. Si tratta di sfide a cui l'impresa arriva preparata. Già all'inizio degli anni Novanta, l'imprenditore tramite i suoi clienti aveva visitato una fabbrica giapponese per imparare i primi rudimenti del toyotismo: i tabelloni dove esporre i traguardi di produttività, la conoscenza dei dati della produzione per dare consapevolezza agli operai, il controllo sulla qualità dei pezzi. Della *lean production* e del WCM vengono soprattutto apprezzati da subito gli aspetti del coinvolgimento dei lavoratori e della trasparenza nelle relazioni di lavoro, che appaiono cruciali non solo per migliorare la produttività ma, come dichiara l'imprenditore «per combinare l'efficienza (più velocità a minor costo) col superamento del conflitto tra capitale e lavoro attraverso il rafforzamento della voce di chi lavora». Nel giro di qualche tempo nell'impresa si delinea un «nuovo modello di industria» – di ispirazione olivettiana – basato su prodotti ad alta tecnologia (che non subiscano troppo l'andamento ciclico dell'economia) e su sistemi organizzativi radicalmente nuovi

ed un modo nuovo di intendere le relazioni di lavoro. Il modello è stato rafforzato dal fatto che in questi anni di crisi la nuova formula, basata su un *mix* di innovazione e partecipazione, ha permesso all'azienda non solo di passare (quasi) indenne dalla crisi, ma anche di aggiudicarsi alcune gare per la progettazione e fabbricazione di valvole molto sofisticate e innovative per varie aziende *leader* di mercato.

3.2 *L'approccio all'innovazione*

Dal punto di vista dei prodotti, l'azienda ha sviluppato capacità di innovare continuamente e di andare via via verso prodotti più sofisticati, anche spostandosi su mercati più difficili. Dal punto di vista dell'innovazione dei processi, è interessante notare che i principi della *lean production* sono stati reinterpretati in modo originale. Da un lato c'è certamente l'appiattimento della gerarchia tradizionale, dall'altro la struttura delle decisioni viene decentrata in modo articolato, secondo grappoli/*clusters* in base non a funzioni, ma a temi. Sono così stati creati gruppi interdipartimentali *ad hoc* per la gestione, che coinvolgono di volta in volta e flessibilmente tutti i ruoli necessari: per esempio, il «patto logistico» è un *team* che sostituisce l'egemonia del commerciale nella programmazione della produzione, negoziando quanta scorta tenere tra le varie figure (commerciale, responsabile produzione, responsabile qualità, tecnici, etc.); il «comitato prodotti» si occupa dello studio di nuovi prodotti; e poi c'è il «gruppo kanban» per ridurre le scorte di magazzino; il «gruppo Smed» per ridurre i tempi di attrezzaggio. Anche il coinvolgimento degli operai è pervasivo e superiore ad altri casi di applicazione della *lean*, a cominciare dalla trasparenza informativa che è molto elevata, come si vede dai cartelloni nei reparti. Gli operai sono coinvolti in varie formule di *job enrichment*: per esempio, una parte della manutenzione viene fatta in produzione, inoltre agli operai è richiesto di fare alcune attività di attrezzaggio in modo da ridurre i tempi di cambio. Interventi di formazione e informazione hanno reso possibile a tutti di capire come funziona il processo di produzione e quali sono i costi, quanto vale un'ora di attrezzaggio, un'ora di fermo-macchina, il costo delle giacenze di magazzino. In questo modo, «sono gli operai per primi che capiscono il controllo di gestione e adeguano di conseguenza i comportamenti» e sono gli operai che per primi «scovano i problemi» (visto che uno dei principi della *lean* è non nascondere i problemi). Non a caso, tutti i miglioramenti sono venuti dalla creatività dal basso, i tempi morti sono quasi azzerati, con le soluzioni trovate dai lavoratori c'è stata una impennata della produttività e una forte riduzione delle scorte di magazzino (da 11 milioni a 6 milioni di magazzino in un anno), l'abbattimento dei costi, con riduzione degli sprechi, l'accorciamento dei tempi di consegna, il miglioramento della qualità, l'aumento della capacità di innovare i prodotti.

3.3 *Le modalità di partecipazione dei lavoratori*

In breve, ciò che ha trainato l'azienda è una visione rivolta contemporaneamente ai mercati e ai prodotti, ma anche ad una nuova idea d'impresa: il coinvolgimento di tutte le persone che lavorano – *management*, tecnici, operai, amministrativi, commerciali, RSU – è il *focus* attorno a cui ruota il modello organizzativo stesso, secondo una idea di «fabbrica partecipativa». La partecipazione dei lavoratori è favorita dalla circolazione delle informazioni, ma soprattutto da cospicui investimenti formativi rivolti ai tecnici e anche alle RSU. Ha il suo nucleo portante nei vari gruppi *ad hoc* di progettazione e trasversali alle funzioni (Patto logistico, Gruppo produzione, Gruppo qualità, etc.). Ma si sviluppa anche dal basso attraverso *team* operai informali, cooperazione tra reparti, diffusa polivalenza (anche verso mansioni superiori, come la manutenzione e l'*equipment*), interventi di *problem solving*, suggerimenti. Anche le decisioni congiunte tra *team* di direzione e sindacato ha uno spazio nella fabbrica partecipativa. Si tratta di un assetto partecipativo articolato, ma anche in sviluppo. Negli ultimi anni, infatti, sul piano della partecipazione, l'azienda sta sviluppando nuovi progetti, tra

cui la messa a punto di una formula di partecipazione finanziaria, in particolare di partecipazione agli utili, ritenuta preferibile al «vecchio» premio di risultato contrattato col sindacato.

3.4 Il ruolo delle relazioni industriali

Nei confronti dei rappresentanti sindacali non vi sono barriere alla conoscenza e alla trasparenza: le RSU sono normalmente coinvolte dal *team* manageriale nelle decisioni, anzi per aumentare l'efficacia di questa partecipazione sono stati fatti corsi di lettura bilanci di molte giornate. Anche la contrattazione aziendale si svolge con regolarità: esiste un accordo che prevede un premio aziendale (tradizionale), un premio di risultato (con formula distribuzione degli utili, solo nel caso di aumento dai 500mila in su, usufruendo del regime fiscale al 10%), un pacchetto welfare (tra cui buoni-benzina e assicurazione per copertura sanitaria). A margine, l'azienda sta studiando anche la misurazione delle *performance* individuali. I buoni rapporti con le RSU appaiono comunque più un corollario di una sistema orientato alla trasparenza e alla partecipazione di tutti, piuttosto che il fulcro delle relazioni di lavoro. Inoltre, non ci sono praticamente rapporti con i sindacati esterni.

3.5 Conclusioni

Ci piace designare questo caso come di partecipazione diffusa. Fuori da schemi formali o da adesioni a classificazioni precostituite della partecipazione, questa azienda ha voluto dare il segno della possibilità di una «fabbrica partecipativa», ovvero di una esperienza produttiva e sociale plurale: tutti contano e cooperano ai risultati dell'impresa e al miglioramento delle condizioni di lavoro, dall'imprenditore, ai *team* tecnici e manageriali, ai lavoratori singoli o in squadra, ai rappresentanti sindacali. Le forme di partecipazione attivate nel caso C sono di vari tipi: da quella diretta a quella indiretta (rappresentativa), da quella operativa a quella organizzativa (così ampia in taluni casi da preludere a quella strategica) e a quella finanziaria.

4. La partecipazione dei lavoratori come leva per il miglioramento delle performance e della qualità del lavoro

Dai casi illustrati e da molti altri esempi noti e presenti nel nostro paese, si ricava l'evidenza che la partecipazione diretta dei lavoratori ai processi dell'impresa non solo assume diverse forme nei vari contesti (come ci si poteva aspettare), ma imbuca anche percorsi diversi per aumentare la competitività dell'impresa e migliorare la qualità del lavoro e della vita di fabbrica.

Infatti, in certi casi la partecipazione diretta è un ingrediente fondamentale per portare a un rapido successo i progetti di innovazione tecnologica e organizzativa che cambiano il modo di produzione e il sistema aziendale, per adeguarlo alle esigenze della competizione globale e dei nuovi mercati mondiali. In questi casi (vedi casi A e C) la partecipazione è finalizzata a sostenere lo sforzo innovativo e a cambiare il modello produttivo, assicurando *performance* nuove e più evolute (più velocità di risposta, maggiore rapidità di lancio di un nuovo prodotto, più qualità, più produttività). In altri casi invece la partecipazione diretta è incanalata verso obiettivi più specifici e limitati, ma sempre essenziali e critici per il *business model* dell'azienda, come ad esempio la puntualità nella consegna delle commesse e la adattabilità alle variazioni di mercato attraverso una maggiore flessibilità. In altri casi ancora, il ricorso alla partecipazione diretta e alla delega al *team* operaio della gestione del tempo, riesce a conseguire una flessibilità del sistema produttivo che con altri metodi sarebbe irraggiungibile. Nel caso B, la partecipazione viene invece incanalata nel sistema dei suggerimenti all'interno del *team* operaio, che si rivelano efficaci nel perseguire contemporaneamente la riduzione dei costi di produzione e il miglioramento della qualità del prodotto.

C'è tuttavia un aspetto comune alle diverse strade che è di capitale importanza: il punto è che tutte le strade riescono in qualche modo ad aumentare significativamente le *performance* aziendali, in particolare produttività, qualità e flessibilità, senza produrre un peggioramento della fatica e delle condizioni di lavoro di fabbrica. Anzi, sorprendentemente, queste condizioni vengono migliorate in modo significativo, come gli stessi lavoratori riconoscono.

Il fenomeno che emerge dai casi osservati è molto diverso da quello evidenziato da molta letteratura industriale dei decenni scorsi, nella quale si sottolineava come il miglioramento del clima aziendale e un miglior trattamento retributivo o relazionale dei lavoratori producesse qualche punto di aumento della produttività diffusa, a causa di un maggior impegno di tutti, sullo stesso identico processo produttivo. Nei casi esaminati invece la partecipazione diretta porta un forte contributo alla modifica e innovazione del sistema di produzione, perché contribuisce a modificare strutturalmente e profondamente la fabbrica. A seconda dei casi, le innovazioni portano infatti a un incremento delle *performance* complessive perché modificano i flussi, semplificandoli, oppure riducono le perdite e gli sprechi di energia, di materiali, di movimentazione etc., oppure rendono più efficienti le macchine e il loro uso, o più flessibile la produzione, modificando rapidamente gli orari di lavoro, o consentono di trovare nuove soluzioni tecnico-organizzative più efficienti di quelle pensate dalle tecnostutture.

In tutti questi casi, la partecipazione diretta dei lavoratori conduce ad aumenti di produttività, qualità e flessibilità, perché contribuisce, insieme agli investimenti aziendali e a nuove competenze, a modificare e innovare i processi di lavoro e il prodotto finale. Emerge una sorta di sinergia tra investimenti e partecipazione diretta, nei contesti industriali attuali, caratterizzati allo stesso tempo da alta complessità tecnologica, elevata complessità gestionale e nuove competenze richieste (prodotta ad esempio dalla esplosione di gamma combinata coi tempi stretti di risposta).

A causa di questa complessità tecnologica, di competenze e gestionale, oggi la partecipazione diretta è una sorta di amplificatore o moltiplicatore dell'investimento aziendale, nel senso che senza partecipazione molti investimenti producono meno benefici di quelli attesi o possibili. E viceversa, con la partecipazione molti investimenti, anche modesti, vengono potenziati e amplificati nei benefici. Questo risultato è ovviamente legato anche alle nuove tecnologie ICT e del web che supportano questo effetto di amplificazione in quanto tecnologie abilitanti.

In sintesi, la produttività cresce non per un fatto di clima, di impegno o di buone relazioni col personale, ma per le innovazioni apportate dalla combinazione virtuosa di investimenti aziendali, nuove tecnologie abilitanti, crescita delle competenze e partecipazione.

Un aspetto importante è il fatto che, oltre alla produttività, cresce anche la qualità della vita di lavoro e migliorano le condizioni di lavoro (rumore, fatica, sicurezza, etc..). Anche questo fenomeno è riconducibile alla combinazione virtuosa di investimento aziendale e moltiplicatore partecipativo. Esso è visibile con tutta evidenza, per esempio, nel *team* operaio: nel *team* o nelle isole - come si vede nel caso A - una autogestione intelligente della rotazione sui *job* tra tutti i membri porta a minor fatica (per la più equa distribuzione dei movimenti di lavoro), a più qualità (per i reciproci controlli sul processo), a più suggerimenti (per la cooperazione interna) e di conseguenza a più produttività.

Questa tesi può essere supportata anche da analisi quantitative sugli incrementi di produttività ottenibili con il binomio partecipazione-investimento. In vari casi, gli incrementi di *performance* sono stimati tra valori che oscillano dal 10 al 35% dei costi diretti industriali nel giro di 3-5 anni. Si tratta di valori molto elevati non ottenibili con i metodi tradizionali del taglio dei tempi fordista o dei premi salariali o delle buone relazioni di lavoro.

5. La partecipazione diretta nel percorso di democrazia industriale

Le esperienze di partecipazione che abbiamo analizzato – il coinvolgimento informativo e formativo nel caso A, i gruppi di miglioramento in B, i gruppi *ad hoc* e il coinvolgimento diffuso in C –

sono sostanzialmente esperienze di «partecipazione diretta», nel senso che generalmente coinvolgono i lavoratori «prima» o anche «indipendentemente» dai loro rappresentanti sindacali. Anche se, nella generalità dei casi osservati, le relazioni sindacali sono buone, la contrattazione aziendale attiva e i rappresentanti dei lavoratori abitualmente coinvolti in procedure di informazione e consultazione. Tranne che nel caso dei gruppi di miglioramento dell'azienda B (basati su una metodologia abbastanza strutturata, come prevede il WCM) ci troviamo di fronte a modalità di partecipazione a bassa formalizzazione. Si tratta, nondimeno, di forme di partecipazione non individuali ma collettive, nel senso che i lavoratori esercitano la loro partecipazione all'interno di strutture collettive più o meno formalizzate, come *team*, gruppi di qualità, gruppi *ad hoc* o all'interno della fabbrica concepita come «fabbrica partecipativa».

Anche al di là dei casi analizzati, le nuove modalità di partecipazione diretta appaiono trainate dalle esperienze di innovazione organizzativa generate in senso lato dai principi del toyotismo e dei nuovi modelli industriali, che vedono una necessaria continuità tra gli obiettivi aziendali di qualità, sicurezza, risparmio dei costi e il contributo consapevole e competente dei lavoratori. Una diffusione che comincia ora a diventare visibile in Italia dove giunge al seguito delle multinazionali, soprattutto svedesi e tedesche⁷ e dalle esperienze della *lean* nel settore auto, ivi compresa quella del WCM Fiat⁸, ma che si sta propagando anche alle PMI più innovative. Il successo di queste esperienze partecipative va dunque collegato, più che all'onda lunga delle nuove relazioni industriali avviate negli anni Ottanta dal Protocollo Iri⁹, a strategie di gestione delle risorse umane di iniziativa manageriale particolarmente innovative, ispirate al HRM e alle HPWP nate oltreoceano¹⁰.

Se il primo *driver* della partecipazione diretta è la necessità del contributo attivo e competente dei lavoratori che il nuovo capitalismo della produzione snella richiede per la competizione globale, un secondo fondamentale *driver* è sicuramente il desiderio dei lavoratori di contare di più nel lavoro. In tutti i casi analizzati, la soddisfazione dei lavoratori di sentirsi interpellati nel raggiungimento di obiettivi specifici e tangibili e, a maggior ragione, di poter influire sulle loro condizioni di lavoro, sulla fatica, sull'ambiente, sull'ergonomia, etc., risulta molto evidente. La gran parte dei lavoratori accetta con entusiasmo soprattutto l'invito a dare suggerimenti (piovono a migliaia in tutti i casi analizzati!) e a risolvere i problemi del ciclo produttivo. La gran parte dei lavoratori è contenta di partecipare a tutta la formazione necessaria a comprendere meglio il funzionamento dei processi per poter dare contributi più competenti (caso B e caso C). Moltissimi, anche se non tutti, si sentono ingaggiati e valorizzati dai percorsi di rotazione e di *job enrichment*. Dove vi è stato un coinvolgimento capillare dei lavoratori sugli obiettivi e sui costi ed è stata favorita la conoscenza dei meccanismi di controllo di gestione, i suggerimenti arrivati da parte degli operai riguardano persino le scelte strategiche (caso C). In genere, uno scambio importante tra lavoratori e impresa sta nel rapporto tra maggiore autonomia e maggiore responsabilizzazione: i lavoratori accettano volentieri di essere corresponsabili dei risultati, a patto di

⁷ L. Pero e L. Campagna, *Innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, cit.

⁸ L. Pero et al., *L'evoluzione dei sistemi di produzione e l'organizzazione del lavoro nelle fabbriche: l'applicazione del Wcm in Fiat*, Paper presentato al Congresso AIG, 26 ottobre 2014.

⁹ Esperienze simili, anche se non certamente collegabili, sono state alla fine anni Settanta e inizio anni Ottanta quelle delle «conferenze di produzione» proposte dal sindacato milanese in alcune grandi fabbriche e più recentemente riproposte dal sindacato dei lavoratori della conoscenza negli enti di ricerca.

¹⁰ Cfr. B. Becker, B. Gerhart, *The impact of human resource management on organizational performance*, in «Academy of management», n.4, 1996, p. 779-801; L. Lynch, *The evolving nature of high performance work practices in the United States*, cit.; N. Bloom, J. Van Reenen, *Management practices, work-life balance and productivity*, cit.; D. Gallie (ed.), *Employment Regimes and the Quality of Work*, cit.; S.E. Black, L. Lynch, *What's driving the new economy? The benefits of workplace innovation*, cit. Casomai, come anche in altri casi riportati dalla letteratura nazionale, l'apertura alla partecipazione dei lavoratori può essere il portato di una specifica cultura imprenditoriale, quella che Mauro Magatti ha denominato dell'«impresa generativa» ovvero fondata su un «modello di partecipazione creativa e produttiva che pone al centro al persona e la sua capacitazione» (M. Magatti e L. Gherardi, *Una nuova prosperità*, Milano, Feltrinelli, 2014, p.164)

poter avere sotto controllo, almeno in parte le loro condizioni di lavoro¹¹. Un altro scambio che funziona è quello tra responsabilizzazione ed aumento delle competenze. In generale, soprattutto nelle aziende dove la partecipazione è il risultato prima ancora che di un nuovo sistema organizzativo di una cultura che permea tutta l'azienda - come nel caso A e nel caso C - risulta confermata l'idea di Sennett che «le capacità di collaborazione delle persone sono di gran lunga maggiori e più complesse di quanto la società non dia loro spazio di esprimere»¹². In conclusione, pur senza negare il fatto che una certa letteratura manageriale sottolinea con eccessiva ridondanza il rapporto tra coinvolgimento dei lavoratori, clima aziendale e *performance* d'impresa, nei nostri casi la qualità della vita lavoro e le competenze risultano davvero migliorate e la partecipazione dei lavoratori, per quanto spesso in modalità ancora del tutto informali, non si ferma ad un passivo coinvolgimento.

Resta aperta la questione del rapporto tra partecipazione diretta e partecipazione via-rappresentanti dei lavoratori (indiretta o rappresentativa). Dalle nostre osservazioni non risulta nessun conflitto ma, indubbiamente, in tutti i casi finora analizzati la prevalenza della iniziativa manageriale è evidente. I rappresentanti dei lavoratori appaiono più cauti, o forse più incerti, rispetto al proprio ruolo all'interno della fabbrica. In generale, il sindacato sembra giocare di rimessa: è a causa dell'incertezza ad operare in un ambiente collaborativo e non conflittuale? Oppure è dovuto alla mancanza delle competenze necessarie ad affrontare la complessità dei problemi e delle strategie aziendali? Oppure c'è una sorta di difficoltà a riconoscere l'aspirazione dei lavoratori a contare di più?

In conclusione, sia per il sindacato come per le imprese, si apre una fase nuova in cui le politiche degli uni e degli altri devono adeguarsi al nuovo modello produttivo dell'era dell'internazionalizzazione. Il sindacato deve capire che ruolo ricoprire in questa nuova epoca storica e deve anche ripensare un sistema di rappresentanza aziendale che non può essere più a lungo concepito come mero terminale del sindacato nei luoghi di lavoro. Per l'impresa c'è necessità di riconoscere maggiormente i contributi dei lavoratori alla *performance*¹³, ma anche costruire un sistema socio-produttivo che valorizzi il lavoro non solo attraverso il salario – o, come si sta cominciando a fare, attraverso *benefits* di welfare aziendale - ma anche attraverso lo sviluppo delle conoscenze, delle carriere, dell'autonomia, dell'equilibrio vita-lavoro secondo i principi-guida dei nuovi *high-road jobs*¹⁴. Infine, vi è un problema comune non solo ai sindacati e alle imprese, ma all'intera comunità nazionale: c'è l'esigenza di rendere sostenibili nel lungo periodo, attraverso una *governance* più matura, questi meccanismi partecipativi in quanto stanno rivelandosi un ingrediente indispensabile della competitività del sistema Italia.

¹¹ Come si è visto in un lavoro precedente, il sistema del *team* operaio tedesco – che si sta diffondendo anche da noi - prevede una larga autonomia sull'orario di lavoro (L. Pero e A.M. Ponzellini, *Innovazione organizzativa, produttività, partecipazione dei lavoratori*, cit.)

¹² R. Sennett, *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Milano, Feltrinelli, 2013, p. 41.

¹³ A.M. Ponzellini, *Piani non solo premi*, cit.

¹⁴ I. Lippert, *Corporate Governance, Employee Voice, and Work Organization*, cit.