

The Development of Direct Employee Participation and its Impact on
Industrial Relations at Company Level (DIRECT)

**La partecipazione dei lavoratori
nell'impresa: nozioni di base e profili
comparati**

Salvo Leonardi

Ricercatore in relazioni industriali - FDV

Catania, 2 luglio 2018



Fondazione Giuseppe Di Vittorio

Perché si torna a parlare tanto di *partecipazione*?

- Un diffuso senso di insoddisfazione per gli assetti e le performances del nostro sistema delle relazioni industriali
- Il paradigma post-fordista e le sue conseguenze «collaborative» sull'odi e sulle relazioni industriali
- Il riferimento europeo e le invidiabili performances del modello tedesco
- Un parziale superamento della tradizionale riluttanza delle parti sociali rispetto a forme più strutturate di partecipazione dei lavoratori.
- La richiesta dei sindacati per diritti più esigibili ed efficaci (legge e non solo contrattazione), nella sfera organizzativa, economica e della governance strategica
- L'enfasi manageriale sulla *collaborazione* dei lavoratori (ma mai una legislazione in materia), sul miglioramento continuo, su una "nuova cultura" delle relazioni umane e industriali

La posizione delle parti sociali

Protocollo CGIL, CISL, UIL: “Un moderno e innovativo sistema di relazioni industriali” (gen. 2016)

«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,».

Partecipazione: gestionale, economica, organizzativa, + bilateralità

Intesa Confindustria e Cgil, Cisl, Uil del 9 marzo 2018

«valorizzare, nei diversi ambiti settoriali, i percorsi più adatti per la partecipazione organizzativa, contribuendo, anche per questa via, alla competitività delle imprese e alla valorizzazione del lavoro».

«un'opportunità la valorizzazione di forme di partecipazione nei processi di definizione degli indirizzi strategici dell'impresa».

Nuovi paradigmi produttivi: principi e obiettivi

Toyotismo, TQM, WCM

- Un sistema integrato per l'eccellenza dell'intero ciclo logistico-produttivo dell'impresa manifatturiera.
- Una definizione molto rigorosa e precisa delle tecniche e dei metodi di lavoro, con un forte coinvolgimento dei lavoratori nel miglioramento continuo

Obiettivi:

- miglioramento continuo di tutte le prestazioni (Kaizen):
- «Zero difetti, zero sprechi, zero scorte, zero conflitti»

Principi socio-organizzativi

- Just in time dei flussi produttivi (e ora della domanda di lavoro)
- Auto-attivazione dei lavoratori

Il lavoro che cambia: fra *apocalittici* e *integrati*

Pessimisti

- Incorporazione integrale del lavoro nella logica di valorizzazione del capitale,
- massimo risparmio possibile di tempo di lavoro pagato,
- Nuove tecniche di dominio e sorveglianza indotte dal controllo digitale e a distanza
- Flessibilità con minori diritti
- Coinvolgimento senza democrazia
- Aziendalizzazione e individualizzazione
- Partecipazione diretta quale strumento di disintermediazione

Ottimisti

- ricomposizione tra funzioni ideative ed esecutive,
- Empowerment e Umanizzazione del lavoro,
- Miglioramenti ergonomico/ambientali,
- smart work and factories;
- riscoperta dell'individuo nel diritto del lavoro;
- attenuazione della vecchia demarcazione subordinazione/autonomia;
- Partecipazione diretta quale strumento di job enrichment

La partecipazione dei lavoratori dal punto di vista giuridico

Consiste:

- nell'insieme di organismi e procedure, che possono essere istituiti
- a livello dell'impresa societaria o delle sue articolazioni organizzative
- per imporre decisioni comuni (influenzare, condizionare)
- su materie ricomprese nel potere di gestione dell'impresa,
- assegnando a tal fine una specifica rilevanza al punto di vista dei lavoratori

Obiettivo: proceduralizzare il potere datoriale, riguardo sempre al «come» della decisione (obbligo al confronto, non all'accordo finale), pressoché mai al «cosa»

Le due “famiglie” della partecipazione

Democrazia economica

(la sfera distributiva)

Macro

- Nazionalizzazioni
- Impresa pubblica
- Riforme di struttura
- Programmazione economica
- Politica fiscale

Micro

- Autogestione
- Socializzazione
- Cooperazione
- Fondi sindacali di investimento
- Azionariato ai dipendenti
- Premi di produttività

Democrazia industriale

(la sfera decisionale)

Societaria

- cogestione
nei Cda
nei Cdv

In azienda o luogo di lavoro

Indiretta (rappresentativa)

- co-determinazione
- consultazione
- informazione

Diretta (non mediata)

- Controllo operaio
- Collettiva (team work)
- Individuale (suggerimenti)

La partecipazione diretta

Tipica dei nuovi paradigmi post-fordisti (Toyotismo, lean production, TQM, WCM)

Consiste nelle opportunità

con le quali il management aziendale, nel luogo di lavoro, delega alcune delle sue prerogative e autorità deliberative ai lavoratori,

siano essi singoli e/o gruppi o team,

con riguardo ad

- esecuzione immediata di mansioni,
- obiettivi produttivi,
- modalità di organizzazione del lavoro

(Fond. Dublino).

Tipologie di partecipazione diretta

		OBIETTIVI DELLA PARTECIPAZIONE	
		GESTIONE	INNOVAZIONE
MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE	INDIVIDUALE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delega con autonomia su obiettivi, rotazione e polivalenza 2. Smartworking e orari personalizzati 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Campagne di innovazione 2. Formazione per l'innovazione 3. Sistema strutturato di suggerimenti
	DI GRUPPO	<ol style="list-style-type: none"> 3. Team di lavoro 4. Orari a menù cogestiti nel gruppo 5. Social network informali 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Gruppi di progetto per il miglioramento continuo 5. Comunità e reti professionali

La 3^a Indagine sulla partecipazione indiretta e diretta della Fond. Dublino

- Tra le aziende europee, risultano prevalenti le forme più estensive sia per la partecipazione indiretta che per quella diretta dei lavoratori.
- Le prassi più sviluppate di partecipazione indiretta e diretta dei lavoratori sono più diffuse nelle aziende più grandi.
- Le prassi più estensive di partecipazione diretta dei lavoratori sono maggiormente evidenti nelle aziende con lavoratori più giovani e meglio istruiti.
- Spesso si riscontrano forme estensive combinate di prassi di partecipazione diretta e indiretta dei lavoratori.
- L'eventuale assenza di una partecipazione indiretta sul luogo di lavoro non significa che manchi anche la partecipazione diretta. Nella maggior parte delle aziende in cui manca una rappresentanza dei lavoratori, è emerso che i lavoratori venivano almeno informati sui cambiamenti.

- Le aziende che praticano categorie di partecipazione indiretta e diretta dei lavoratori maggiormente sviluppate riferiscono in maniera più positiva riguardo al benessere sul posto di lavoro.
- Le aziende che praticano la forma più sviluppata di partecipazione diretta dei lavoratori riferiscono più frequentemente una performance aziendale positiva.
- Le aziende in cui la rappresentanza dei lavoratori riceve informazioni riferiscono più frequentemente una performance aziendale positiva rispetto alle aziende che forniscono un alto livello di risorse, ma scarsi livelli di informazioni.

Qualificare e raffrontare la partecipazione in base a...

Formalizzazione: ex lege; ex contractu

Livelli: unità produttiva, azienda, governance societaria, settore

Soggetti: team work, commissioni paritetiche, RSU/RSA (canale singolo o doppio), OOSS di settore, CAE

Mezzi: diritti di informazione, consultazione, codeterminazione

Tempestività: il “tempo utile”; problem setting o problem solving

Materie: investimenti, prodotti, organizzazione del lavoro, welfare integr.

Classi decisionali: strategiche, gestionali, organizzative,

Effettività: copertura, risultati, capacità reale di dare voice e incidere sugli obiettivi

La via italiana alla partecipazione

- riluttanza delle parti sociali verso forme istituzionalizzate e «forti» di partecipazione nell'impresa;
- nessuna legge sulla partecipazione societaria, con una cattiva trasposizione delle norme UE sul sistema duale
- esperienze limitate di partecipazione azionaria dei dipendenti, su base individualistica, senza riflessi sulla partecipazione societaria
- ruolo chiave dei diritti di I&C di origine contrattuale, attraverso comitati misti e sessioni dedicate;
- «Bilateralismo»: la forma più strutturata di partecipazione a livello di welfare contrattuale integrativo
- Pratiche a macchia di leopardo di HRM a livello aziendale: partecipazione diretta, team-work, profit-sharing, welfare aziendale, azionariato dipendenti
- Recenti incentivi fiscali statali per negoziare schemi partecipativi a livello aziendale

La partecipazione come diritto costituzionale della Repubblica italiana

Art. 3.2

(...) E` compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.

Art. 46

- Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende.

L'infortunio politico-semantico della formulazione, come proposto dai costituenti democristiani

Dal controllo operaio al coinvolgimento diretto: un excursus

- La breve stagione duale: i Consigli di gestione, 1945-55
- Le «prime parti contrattuali» dei CCNL, dal 1976 a oggi
- L'influenza delle prime direttive europee su licenziamenti collettivi, trasferimenti d'azienda, salute e sicurezza (fine anni '70)
- I Protocolli delle imprese pubbliche, IRI ed ENI, 1984-86
- Il Protocollo del 23 luglio 1993 sulle relazioni industriali
- Normativa CAE: oggi 41 con quartier generale in Italia
- Il recepimento della direttiva quadro su I&C (2007)
- Esperienze aziendali miste e a macchia di leopardo

Rappresentanza dei lavoratori nei luoghi di lavoro

Tavola C.1 – Imprese che dichiarano la presenza di RSA, RSU, CAE e l'adesione ad Associazioni di Categoria per classe dimensionale. (Valori percentuali sul totale imprese)

CLASSI DIMENSIONALI	RSU	RSA	CAE	ADESIONE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA
10-49	7.5	8.4	0.1	43.9
50 - 200	34.7	28.3	0.9	69.9
200 - 500	58.8	41.8	3.9	81.4
500 e oltre	61.5	57.6	10.3	85.2
Totale	12.1	11.8	0.4	48.0

Fonte: Istat Modulo sulla contrattazione nazionale e decentrata anno 2012-2013

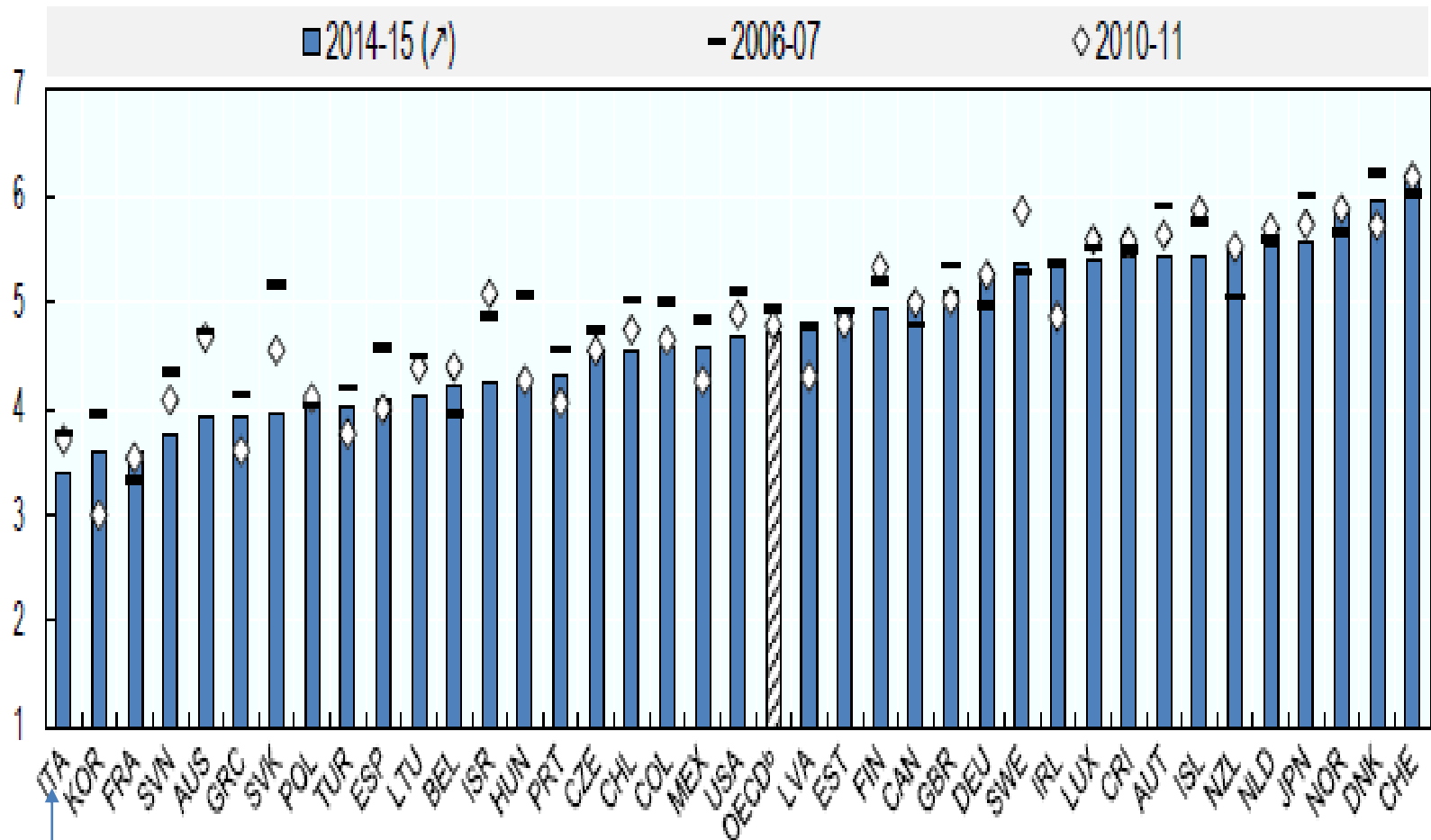
Qualità della partecipazione diretta

(Eurofound, 2015)



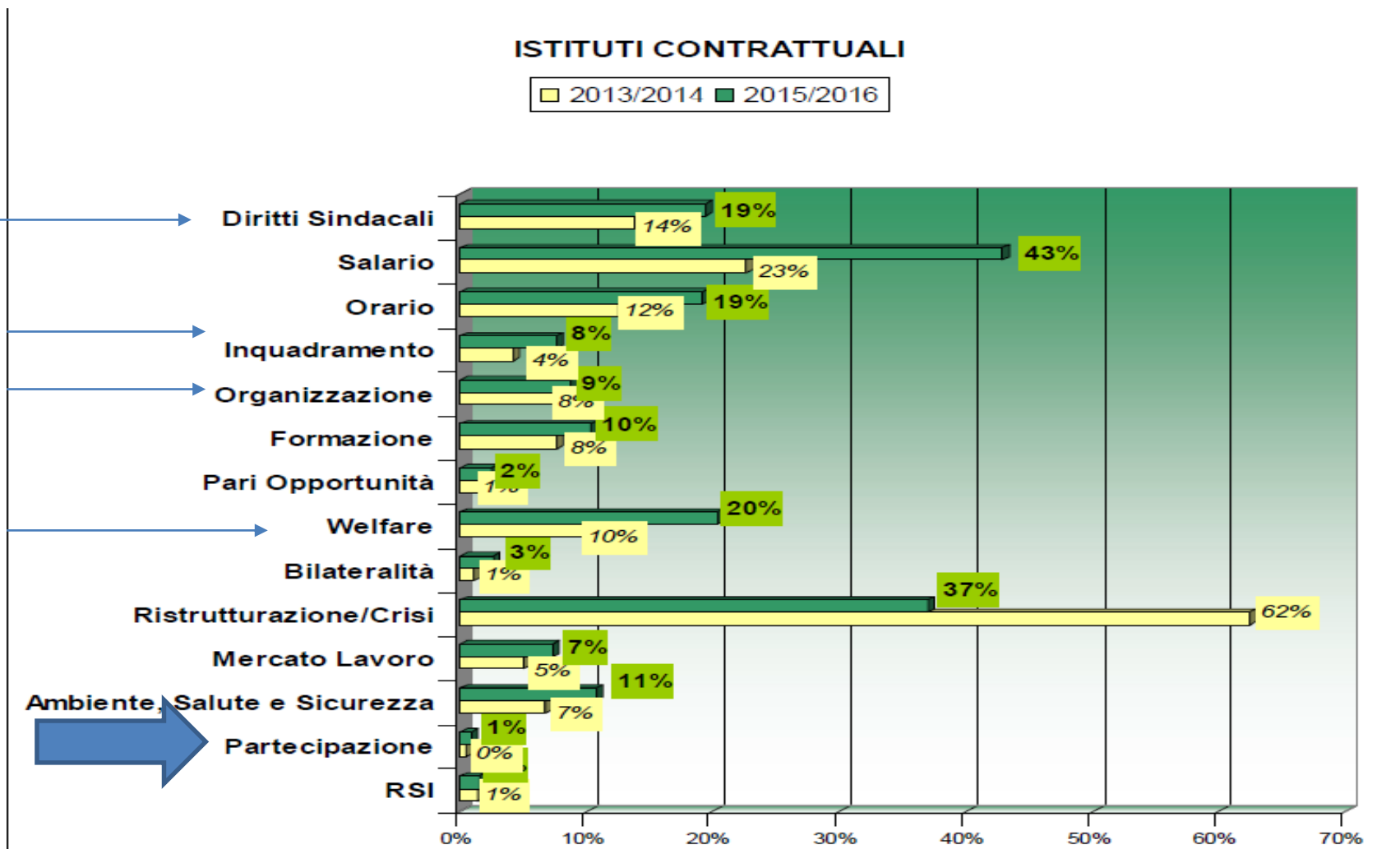
La cooperazione nelle rapporti di lavoro: il punto di vista dei capi (OCSE, 2017)

A. Cooperation in labour-employer relations as assessed by senior executives^a



La contrattazione decentrata

Copertura: 21% delle aziende e circa il 35% dei lavoratori



Pratiche partecipative a livello aziendale

Cosa e dove?

- 1) Un misto di comitati paritetici, sessioni d'incontro, team-working: ENI, ENEL (energy), Lamborghini, Ducati, Finmeccanica, Tenaris Dalmine, OMB Saleri, FIAT/FCA (metal), GD (packaging), Pirelli (tyre), Roche (pharma) Gucci, Luxottica, Marzotto, (fashion), Granarolo, Nestlé, Barilla, Ferrero, Ferrarelle (food), (TLC), Generali (insurance)
- 2) Advisory Board: Unipol, Intesa Sanpaolo, Unicredit,
- 3) Partecipazione azionaria: Azimut, Telecom, Prysmian

ASTRID
La partecipazione incisiva
Idee e proposte
per rilanciare la democrazia nelle imprese
a cura di
Mimmo Carrieri, Paolo Nerozzi
e Tiziano Treu



il Mulino



La legislazione soft e incentivante su basi contrattuali

- **L. 148/2011**, Art. 8 (Governo Berlusconi); 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
- **Legge n. 92/2012** (Governo Monti), art. 4.62, delegava il Governo ad emanare uno o più decreti sulla partecipazione: «*Le imprese possono stipulare accordi volti a realizzare forme di coinvolgimento, compresa la partecipazione agli utili o al capitale*»

Leggi di bilancio 2016 e 2017 e de-tassazione premi aziendali di produttività o partecipazione

- detassazione al 10% del salario di produttività, in base ad accordi aziendali, e per importo di 4000€ per le **aziende che coinvolgono i lavoratori mediante l'istituzione di organismi paritetici**
- 31.690 accordi e richieste di conformità consegnati al Ministero del Lavoro (Mag. 2018), di cui 9.952 già attivi,
- 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
 - A) **schemi organizzativi di innovazione partecipata ("SOP")**, relativi a gruppi di progetto, formazione mirata, campagne di comunicazione per l'innovazione; o
 - B) di **programmi di gestione partecipata ("PGP")**, da intendersi come lavoro in team pianificato, smart-working, lavoro agile, comunità di pratiche e social network aziendali.

Approcci alla partecipazione diretta

(Ricerca FDV – Prog. DIRECT)

Banche

- La sfida della digitalizzazione e un lavoro sempre più individualizzato (smart-working)
- Sindacalizzazione intorno 75%,
- Il confronto partecipativo si dipana quasi esclusivamente sul piano molto formalizzato contrattualmente delle commissioni paritetiche.
- Gli enti bilaterali determinano modalità di confronto sindacale molto serrati e sulla quasi totalità delle questioni
- La partecipazione diretta, residuale, integrativa e anche sospetta (pressioni commerciali)

Metalmecanico

- Terreno elettivo della lean production toyotista (WCM)
- Sindacalizzazione intorno al 30%
- R.I. tradizionalmente più conflittuali, con primato della contrattazione e delle commissioni paritetiche
- Grande investimento del padronato sulla DP
- Divisioni fra le OOSS, anche a questo riguardo.
- Il caso del WCM alla FCA

Condizioni di lavoro e partecipazione

alla FCA

Ricerca FIM 2014

Ricerca Fiom 2018

Si lavora meglio.

- sulla rotazione, ma “poco praticata”
- sui contenuti cognitivi del lavoro,
- sul sistema dell’informazione e della formazione
- sulla partecipazione al miglioramento continuo
- sul miglioramento dell’ambiente di lavoro (rumore, pulizia, illuminazione)

“Fiat: un buon posto dove lavorare”

Criticità maggiori:

- team operaio poco praticato; poco tempo discussione team (35%), scarso feedback ai suggerimenti,
- bassa soddisfazione erogazione dei premi (solo 23% positive),
- tempi e ritmi più stretti, meno “porosi” e più saturi,
- i rapporti di potere non sono alterati

- le condizioni di lavoro sono peggiorate (60%); Migliorate (12%).
- estremamente negativo per i carichi di lavoro (43%)
- i tempi di lavoro sono poco o per nulla sostenibili (46,2%)
- Il salario è considerato insufficiente (60,9%)
- la collaborazione non è cresciuta e non si ritiene di contare più che in passato (70%),
- team leader non favorisce la cooperazione (60%)

Indagine FIOM sulle condizioni di lavoro in FCA (FDV-FCS)

Affermazioni tipo sul WCM	FCA	CNH	TOTALE
"sento di contare di più"			
per niente/poco d'accordo	67,5	73,4	69,2
non molto/abbastanza d'accordo	30,5	25,0	28,9
molto/del tutto d'accordo	2,1	1,6	1,9
"la collaborazione è cresciuta"			
per niente/poco d'accordo	57,6	63,7	59,4
non molto/abbastanza d'accordo	37,6	33,1	36,3
molto/del tutto d'accordo	4,8	3,2	4,4
"il team leader favorisce la cooperazione"			
per niente/poco d'accordo	57,0	63,3	58,8
non molto/abbastanza d'accordo	37,8	32,7	36,3
molto/del tutto d'accordo	5,2	4,0	4,8
"aiuta a risolvere meglio i problemi"			
per niente/poco d'accordo	53,9	57,0	54,8
non molto/abbastanza d'accordo	39,3	37,8	38,8
molto/del tutto d'accordo	6,8	5,2	6,3

La DP negli altri casi nazionali (progetto DIRECT)

- è sempre limitata a questioni operative, mai strategiche
- è generalmente introdotta dall'iniziativa del management, quale strumento di gestione
- i sindacati accettano la DP come parte della funzione di gestione,
- ma cercano di adattarla alla propria agenda, ad es. per migliorare le competenze (attraverso i rappresentanti dell'apprendimento sindacale e gli accordi di apprendimento)
- DP è vista dai sindacati per lavorare al meglio insieme alla rappresentanza aziendale e alla contrattazione collettiva
- La DP può anche essere delegativa e quindi potenzialmente trasformativa - quindi le forme "superficiali" di DP coesistono accanto a forme "più profonde"

Che fare?

Ostacoli

- I rapporti di forza mai tanto sbilanciati, fra globalizzazione, paradisi fiscali, scatole proprietarie cinesi, precarizzazione, disintermediazione, taylorismo digitale.
- Coinvolgimento dei lavoratori aumenta ai livelli decisionali esecutivi, ma che si dirada fatalmente nella sfera strategica (dove, cosa, come produrre)
- Strenua contrarietà delle imprese a qualsiasi consolidamento per via legale di una partecipazione intesa in senso esclusivamente volontaristico e aziendale
- Le leggi che ora assumiamo a modello (Germania, Svezia) erano il frutto di contesti storico-politici sideralmente distanti da noi.

Opportunità

- *Livello micro.* Il lavoro: vincolo-risorsa-vincolo (V-R-V'): rendersi pro-attivi deve essere ripagato, con la qualità del lavoro e dei diritti
- *Livello meso:* la bilateralità e la gestione di segmenti di welfare occupazionale
- *Livello macro.* Ripensare il ruolo dello Stato in economia, quale attore indispensabile per favorire una piena e buona occupazione, che interviene con investimenti per l'innovazione sostenibile e il benessere (il *Piano del lavoro* della CGIL)

Per la discussione

- Il lavoro si sta davvero evolvendo verso un arricchimento?
- Quanti dipendenti si può dire che siano realmente coinvolti in nuove forme di organizzazione del lavoro e di DP che arricchiscono e responsabilizzano?
- Qual è il significato della DP nei tempi della digitalizzazione e dell'industria 4.0; di huberization e Gig economy?
- DP: un cambiamento collettivamente concordato nell'organizzazione del lavoro o solo uno strumento e una strategia di gestione delle risorse umane unilaterali?
- Complementare o alternativa alla partecipazione indiretta / rappresentativa?
- È una prospettiva davvero win-win o solo l'ultimo, e più sofisticato passo attraverso il quale mobilitare e valorizzare integralmente il fattore umano?
- Quali rischi di disintermediazione, de-collettivizzazione e individualizzazione dei rapporti di lavoro?
- Esiste un legame tra DP e corporatizzazione delle relazioni industriali e continue spinte alla contrattazione collettiva disorganizzata?
- Possiamo ignorare che tali cambiamenti stanno andando di pari passo con un potente processo di precarizzazione del lavoro?