

Abstract

Relazioni Industriali Collaborative e Modelli Organizzativi Innovativi: Buone Pratiche da due Medie Imprese Altoatesine

Andrea Signoretti, IPL | Istituto Promozione Lavoratori

1. I motivi dello studio

Le ricerche empiriche condotte a livello nazionale e internazionale mostrano come relazioni industriali caratterizzate da una buona collaborazione tra le parti possano favorire l'adozione di modelli organizzativi innovativi basati sulle *High Performance Work Practices* (HPWP)¹. Questo sistema organizzativo altamente performante si basa sull'adozione complementare di diverse pratiche, la cui implementazione deve comunque essere congruente con le specifiche esigenze espresse dalle singole imprese². Di seguito si riportano le HPWP più rilevanti nell'ambito della ricerca svolta (Figura 1):

Figura 1: Elementi delle HPWP

Formazione continua (tecnica e trasversale)	Polivalenza del personale (inclusa la job rotation)	Orario di lavoro flessibile e politiche di conciliazione tra lavoro e famiglia	Partecipazione diretta (il personale suggerisce come migliorare i processi)	Motivazione intrinseca: Cultura organizzativa che permette l'attuazione delle HPWP
---	---	--	---	---

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

¹ Pini, 2013, Signoretti, 2014

² Boxall e Macky, 2009

Le diverse HPWP possono anche essere utilmente inserite lungo le tre dimensioni della partecipazione diretta, della qualificazione e della motivazione del personale, con le diverse pratiche che esercitano comunque i propri effetti su tutte e tre le dimensioni citate. Inseriamo anche alcuni possibili strumenti di attuazione della partecipazione diretta (Figura 2).

Figura 2: Le tre dimensioni delle HPWP

Pratiche e strumenti per la partecipazione diretta del personale	Misure per incrementare la qualifica del personale	Misure motivazionali per il personale
Gruppi di lavoro, polivalenza, cassetta dei suggerimenti, strutture di comunicazione e consultazione, riunioni sulla qualità	Formazione continua, polivalenza	Orario flessibile e politiche di conciliazione, premio di risultato, cultura organizzativa

Fonte: Tratto da Kirchner/Oppen, 2007.

Alcune delle HPWP indicate meritano un breve approfondimento per essere adeguatamente comprese. La polivalenza del personale dovrebbe essere sviluppata sia in senso verticale che orizzontale. In senso verticale (attraverso un arricchimento della sfera di competenza) incoraggiando il personale a svolgere in autonomia compiti di controllo della qualità e di prima manutenzione, e in senso orizzontale favorendo la loro rotazione fra differenti lavori. Quanto al premio di risultato esso dovrebbe essere legato soprattutto a criteri di performance organizzativa (produttività, scarti, qualità, ecc.), con gli indicatori di bilancio che dovrebbero servire per verificare l'*ability to pay* delle imprese. In secondo luogo, il premio dovrebbe essere differenziato per piccole squadre di lavoro, composte da 5-6 persone, in modo tale che ciascuna persona possa riconoscere l'importanza del proprio contributo nel conseguimento dei risultati³ (Figura 3).

Figura 3: Polivalenza del personale e caratteristiche del premio di risultato

Polivalenza del personale	Verticale: controlli di qualità e prima manutenzione
	Orizzontale: rotazione tra differenti lavori
Premio di risultato	<ul style="list-style-type: none"> • Parametri di performance organizzativa • Differenziazione per squadre di lavoro

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

Le organizzazioni sindacali possono incoraggiare il ricorso alle HPWP attraverso diversi processi, sintetizzati nella Figura 4.

³ Acocella e Leoni, 2010

Figura 4: Come il sindacato può favorire le HPWP

- Personale disponibile verso l'azienda grazie alla negoziazione di buone condizioni d'impiego
- Suggerimento di processi o accorgimenti organizzativi volti a migliorare il benessere del personale ma anche la competitività aziendale, e/o supporto alle decisioni aziendali che vanno in questa direzione
- Definizione di regole collettive valide per tutti che assicurano un'applicazione equa delle HPWP

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

Nelle imprese altoatesine si è storicamente registrata una buona collaborazione tra imprese, organizzazioni sindacali e personale. Tale collaborazione, ulteriormente rafforzata nel periodo di crisi economica, spiega in parte il buon livello di produttività che caratterizza le aziende dell'Alto Adige. Tuttavia, il continuo miglioramento della produttività è un obiettivo fondamentale nel contesto competitivo attuale, che si deve sempre accompagnare ad una visione di coesione sociale. Per tale ragione abbiamo deciso di svolgere uno studio riguardante il rapporto tra relazioni industriali collaborative e modelli organizzativi innovativi in due imprese altoatesine di medie dimensioni che potessero costituire *good practices* cui guardare con attenzione. Il metodo di ricerca è consistito nella combinazione di diverse tecniche di raccolta dei dati, costituite da interviste semi-strutturate a manager, rappresentanti dei lavoratori e dirigenti sindacali, integrate dalla lettura e dall'analisi dei contratti collettivi aziendali.

2. L' Azienda Metall

2.1 L'azienda

L'azienda "Metall" (nome fittizio), attiva nel settore metalmeccanico e che attualmente occupa circa 120 persone, si caratterizza per la produzione di manufatti di alta qualità che ne garantiscono il successo sul mercato. Questa via alta alla competitività è sostenuta dal rapporto instauratosi tra relazioni industriali collaborative e modelli organizzativi avanzati. I rapporti tra le parti sono fondati sul riconoscimento reciproco e sulla collaborazione (Figura 5). Ci sono confronti informali costanti per la risoluzione immediata dei problemi, attivati talvolta dagli stessi manager che chiedono consigli ai delegati sindacali in materia di sicurezza o di organizzazione degli orari. A questi confronti si aggiungono gli incontri formali dove le parti si scambiano informazioni relative all'organizzazione (come l'uso della tecnologia) e alla strategia aziendale. Le organizzazioni sindacali ricevono correttamente i dati dall'impresa, pur con qualche difficoltà quando le informazioni richieste riguardano la strategia competitiva dell'azienda. Ulteriori confronti formali tra le parti sono legati alle attività di contrattazione collettiva. I contratti collettivi aziendali riguardano l'orario di lavoro e il premio di risultato, registrando quindi un buon sviluppo. La contrattazione collettiva ha anche riguardato la stipula di specifici accordi sulla mobilità dove il sindacato ha mostrato l'utilità del proprio intervento nella ricerca di soluzioni soddisfacenti per tutti gli attori nell'ambito dei processi di ristrutturazione.

Figura 5: Relazioni industriali in “Metall”

Tipo di incontri	Materie trattate
Confronti informali	Sicurezza e orario di lavoro
Incontri formali	Informazioni sull'organizzazione aziendale e, con qualche difficoltà, sulle strategie competitive
Contrattazione collettiva	Orario di lavoro, premio di risultato, ristrutturazioni aziendali
Rapporti complessivi	Buoni e basati sulla collaborazione

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

La conflittualità tra le parti è molto bassa ed anche il tasso di adesione del personale agli scioperi nazionali risulta trascurabile. Tale situazione deriva sia dalle buone condizioni d'impiego realizzate in azienda, come ulteriormente dimostrato dall'anzianità aziendale pari mediamente a circa 15 anni, sia dall'approccio del personale. Ovvero, le persone si lamentano se ci sono aspetti da migliorare ma non attuano comportamenti che possano danneggiare l'attività dell'impresa anche di fronte a questioni di carattere nazionale, proprio perché in generale soddisfatte delle relazioni di lavoro esistenti in azienda (Figura 6).

Figura 6: Conflittualità tra le parti nell'azienda “Metall”

Conflittualità bassa	Buone condizioni d'impiego Comportamento volto a non danneggiare l'azienda anche di fronte a questioni di carattere nazionale
----------------------	--

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

2.2 La flessibilità dell'orario di lavoro

La flessibilità nell'organizzazione degli orari di lavoro è un aspetto importante sia per l'azienda, che deve fronteggiare un mercato instabile, sia per il personale, composto in misura significativa da donne e pertanto particolarmente interessato alla conciliazione tra lavoro e impegni personali/familiari. Sotto questo profilo la collaborazione tra le parti ha portato a risultati positivi per tutti gli attori. Il contratto collettivo aziendale dal 2008 e, in alcuni casi, l'azienda in modo autonomo, hanno definito diversi strumenti di flessibilità (Figura 7).

- In primo luogo, le parti hanno regolato gli orari lavorativi flessibili, stabilendo una flessibilità annua di ore di lavoro supplementare pari a 80, incrementando quindi le 40/48 ore stabilite dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL), ed una flessibilità in termini di riduzione dell'orario pari a 40 ore. Lo strumento degli orari flessibili è strettamente collegato alla banca delle ore. Le ore lavorate in eccesso o in difetto rispetto alle 40 settimanali vengono fatte confluire in un banca delle ore personale, relativa ad ogni singola persona occupata, che vanno a costituire il suo conto mensile. Rispetto alle ore accumulate in eccesso, ciascuna persona può decidere ogni mese quante andranno retribuite, con una maggiorazione del 25%, e quante conservate per essere utilizzate in caso di diminuzione dell'orario, tutelando così il proprio reddito, oppure per prendersi giorni di ferie. Le ore in difetto, al termine dell'anno, vengono compensate con il ricorso ai giorni di ferie o ai permessi annui retribuiti (Par).
- Un altro aspetto importante della flessibilità degli orari lavoro è costituito dal lavoro notturno, regolato da uno specifico accordo del 2011, la cui introduzione non è stata semplice in quanto lavorare di notte comporta fatica e stanchezza per il personale coinvolto. L'accordo ha stabilito la possibilità per l'azienda di ricorrere ad un turno di lavoro notturno dalle 22.00 alle 6.00 e la

corresponsione al personale interessato di un'indennità di 8 euro, che si aggiunge alla maggiorazione definita dal contratto collettivo nazionale, come riconoscimento per lo sforzo profuso.

- Un ultimo aspetto della flessibilità d'orario, non ancora inserito nel contratto integrativo, è costituito dall'orario di lavoro estivo. Tale modulazione d'orario prevede che durante l'estate si lavori, laddove possibile in base alle esigenze dei processi produttivi, dalle 6.00 alle 15.00. In tal modo, il personale evita di prestare servizio nel pomeriggio quando il caldo può diventare particolarmente afoso, e può anche disporre di una parte del pomeriggio libero in un periodo in cui le giornate sono più lunghe.

Gli strumenti di flessibilità dell'orario di lavoro descritti sono tutti utili per rispondere in modo soddisfacente alle esigenze produttive e del personale. Ci sono tuttavia situazioni nelle quali questi strumenti non sono sufficienti per consentire al personale di combinare i propri impegni lavorativi ed extra, come avviene quando la persona occupata si trova nella necessità di dover assistere un genitore anziano o di seguire più da vicino i propri figli. In questi casi solo la concessione di un part-time o di un periodo di aspettativa può lasciare alla persona un tempo adeguato per svolgere i propri compiti di cura. L'azienda, come affermato da tutti i soggetti coinvolti nello studio, è disponibile verso queste richieste attraverso l'implementazione di specifiche politiche di conciliazione, che vengono gestite direttamente con il personale.

Figura 7: Gli strumenti della flessibilità d'orario nell'azienda "Metall"

Strumento	Cosa prevede	Parte del contratto aziendale
Orari flessibili	80 ore di lavoro supplementare all'anno, 40 ore di riduzione.	sì
Banca delle ore	Le ore lavorate in eccesso o in difetto costituiscono una banca delle ore e il personale decide come utilizzarle. Le ore in eccesso sono retribuite con maggiorazione del 25%, le ore in difetto sono compensate con giorni di ferie o Par.	sì
Lavoro notturno	Turno 22.00-6.00 e indennità aggiuntiva di 8 euro.	sì
Orario estivo	Orario 6.00-15.00	no
Politiche di conciliazione	Concessione di part-time o periodi di aspettativa per particolari esigenze familiari	no

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

2.3 L'organizzazione del lavoro, la formazione continua e le forme di partecipazione diretta

La tipologia di produzione in cui il personale è impegnato varia all'interno dell'azienda, ma anche le operazioni produttive più semplici richiedono importanti competenze di tipo estetico, nel senso che le persone devono riconoscere difetti spesso poco visibili. Il livello di polivalenza verticale è buono in tutti i reparti indipendentemente dalla complessità del lavoro, pur essendoci una correlazione positiva tra questi due aspetti. E' sulla base di tale polivalenza che i manager consentono al personale di organizzare in modo in parte autonomo la produzione. Per quanto riguarda la polivalenza di tipo orizzontale, il sistema di rotazione risulta sviluppato all'interno dei reparti che richiedono competenze simili (Figura 8).

Figura 8: Polivalenza nell’Azienda “Metall”

Polivalenza verticale (compiti di prima manutenzione e controllo qualità)	Buona
Polivalenza orizzontale (rotazione tra diversi lavori)	Buona

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

Lo sviluppo della polivalenza del personale è legato alle attività di formazione continua che l’azienda organizza facendo anche ricorso ai finanziamenti legati a Fondimpresa (cui comunque l’impresa contribuisce). Queste attività formative producono benefici sia indiretti che diretti sul personale di produzione. Infatti, la formazione sulla leadership e la comunicazione destinata ai capo reparto va indirettamente a vantaggio della stessa forza lavoro operaia, poiché ne facilita la possibilità di costruire un rapporto rispettoso e di collaborazione con il proprio responsabile diretto. Accanto alla formazione continua per i capo reparto ci sono le attività formative, di tipo tecnico e trasversale (relative allo sviluppo di competenze sociali e cognitive come, ad esempio, la capacità di prendere decisioni nell’esercizio di nuove responsabilità), che investono direttamente il personale, soprattutto quello più qualificato (Figura 9).

Figura 9: Formazione continua nell’Azienda “Metall”

Formazione tecnica (soprattutto elettromeccanica)	Buona
Formazione trasversale (prendere decisioni, comunicazione, ecc.)	Buona

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

Sul piano della partecipazione diretta l’azienda ricorre soprattutto a due diverse pratiche per valorizzare il contributo del personale nel miglioramento dei processi produttivi (Figura 10).

- Un primo strumento è costituito da un modulo per i mancati infortuni. Ovvero, quando una persona nota una situazione che potrebbe rivelarsi pericolosa per la sicurezza del personale compila un apposito modulo al fine di segnalare il problema, che viene analizzato dai responsabili aziendali preposti.
- Il secondo strumento di partecipazione diretta è rappresentato da una cassetta dei suggerimenti attraverso la quale il personale può avanzare le proprie idee volte a migliorare aspetti relativi al processo produttivo, alla qualità, ecc. La procedura funziona nei seguenti termini: una persona scrive il proprio suggerimento, scegliendo se firmarlo o meno, e lo inserisce all’interno della cassetta. Questo suggerimento, assieme ad altri, viene analizzato da un comitato aziendale formato da 3 persone, ovvero un ingegnere, un tecnico della produzione ed un controller, quest’ultimo con la responsabilità di capire quanto costerebbe implementare una determinata idea. Le parti sono soddisfatte del funzionamento di questo strumento di partecipazione diretta ed il personale, secondo quanto riferito dai delegati sindacali, è contento di avere la possibilità di esprimere direttamente le proprie idee e, soprattutto, che queste vengano adeguatamente prese in considerazione dall’azienda.

Figura 10: Pratiche di partecipazione diretta nell'Azienda "Metall"

Pratica	Cosa prevede
Modulo mancati infortuni	Individuazione da parte del personale di potenziali rischi per la sicurezza e relativa analisi dell'azienda
Cassetta dei suggerimenti	Suggerimenti del personale per il miglioramento dei processi e loro analisi da parte dei responsabili aziendali

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

2.4 Il sistema retributivo aziendale

Il sistema retributivo aziendale si compone di un premio di risultato e di un sistema di welfare integrativo che si aggiungono a quanto previsto in merito dal contratto nazionale di lavoro (Figura 11). L'attuale premio di risultato, definito dalle parti a partire dal 2008 con piccole modifiche successive, è fondato sul criterio del valore aggiunto aziendale, legato quindi al bilancio, e può erogare una somma che può arrivare fino a circa 1900 euro lordi all'anno. Pertanto, si tratta di una cifra significativa. Il criterio del valore aggiunto è facilmente verificabile e per tale ragione è stato scelto di comune accordo da manager e organizzazioni sindacali. Inoltre, il premio di risultato spettante alle singole persone viene progressivamente diminuito nel momento in cui esse registrano più di due assenze per malattia. La clausola è stata voluta dagli stessi delegati sindacali per limitare ulteriormente un tasso di assenteismo già basso. Come segnalato in letteratura, il ricorso ad un sistema premiante basato anche su criteri di performance organizzativa, oltre che di bilancio, e differenziato per squadre di lavoro, sarebbe tuttavia auspicabile per legare ancora meglio le prestazioni lavorative ai risultati aziendali. Al premio di risultato si aggiungono alcuni premi individuali erogati annualmente dall'azienda.

Il sistema di welfare aziendale è costituito da diversi elementi, rappresentati dalla possibilità di consumare un pasto in azienda cucinato il giorno stesso da un cuoco al costo di 2,5 euro, dalla fornitura gratuita di acqua, dalla distribuzione gratuita di frutta fresca ogni settimana, dal rimborso di parte delle tasse scolastiche/universitarie sostenute dal personale e dalla presenza di spazi ampi e gradevoli dove trascorrere le pause di lavoro. Queste prestazioni integrative non sono state contrattualizzate ma sono state spesso introdotte su richiesta delle organizzazioni sindacali ed esistono da diversi anni, per cui possono essere considerate come un aspetto strutturale delle relazioni di lavoro aziendali.

Figura 11: Caratteristiche del premio e del sistema di welfare aziendale nell'Azienda "Metall"

Strumento	Cosa prevede
Premio di risultato	Legato al valore aggiunto aziendale, può raggiungere i 1900 euro lordi all'anno
Sistema di welfare aziendale	<ul style="list-style-type: none"> • Mensa con pasto fresco a 2,5 euro • Fornitura gratuita di acqua • Distribuzione gratuita di frutta fresca ogni settimana • Rimborso di parte delle spese sostenute per tasse scolastiche/universitarie • Spazi ampi e gradevoli per le pause di lavoro

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

3. L'Azienda "Mechanik"

3.1 L'Azienda

L'azienda "Mechanik" (nome fittizio anche in questo caso) occupa attualmente circa 150 persone ed è attiva in un mercato di nicchia del settore metalmeccanico e produce manufatti sofisticati prodotti anche in piccole serie. Una produzione di così elevata qualità necessita di un'organizzazione del lavoro e di pratiche di gestione delle risorse umane moderne, ed effettivamente l'azienda implementa un modello organizzativo innovativo anche grazie al contributo positivo delle organizzazioni sindacali.

I rapporti fra le parti sono collaborativi, e talvolta succede che siano gli stessi manager a chiedere informazioni sulla sicurezza ai delegati sindacali in virtù delle loro competenze in materia, al fine di tutelare al meglio il personale e di rispettare le norme di legge e contrattuali. Manager e delegati sindacali si incontrano formalmente ogni 3 mesi e nel corso di queste riunioni l'azienda fornisce al sindacato le informazioni da esso richieste, seppur con qualche difficoltà rispetto alla strategia competitiva che l'impresa intende seguire. I contratti collettivi aziendali hanno una lunga tradizione e vertono sui temi della flessibilità d'orario, del premio di risultato e sul sistema di welfare aziendale (Figura 12).

Figura 12: Relazioni industriali nell'azienda "Mechanik"

Tipo di incontri	Materie trattate
Confronti informali	Sicurezza
Incontri formali	Informazioni sull'organizzazione aziendale e, con qualche difficoltà, sulla strategia competitiva
Contrattazione collettiva	Orario di lavoro, premio di risultato, sistema di welfare aziendale
Rapporti complessivi	Buoni e basati sulla collaborazione

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

La conflittualità tra le parti è molto bassa ed anche agli scioperi nazionali il personale partecipa in proporzione estremamente ridotta. Quest'approccio del personale deriva dal fatto che le persone sono contente di lavorare per l'azienda in quanto si sentono trattati bene e valorizzati, per cui non vogliono danneggiarla. In particolare, l'azienda cerca di costruire una partnership sociale anche attraverso la definizione di ulteriori benefit nel sistema di welfare aziendale non appena ciò si rivela possibile in base alle disposizioni nazionali. Nel contempo, la forza lavoro è concentrata esclusivamente su quanto avviene all'interno della propria azienda e, di conseguenza, le questioni nazionali non suscitano particolare interesse (Figura 13).

Figura 93: Conflittualità tra le parti nell'azienda "Mechanik"

Conflittualità molto bassa	Buone condizioni d'impiego (partnership sociale) Personale interessato alla situazione della propria azienda
----------------------------	---

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

3.2 La flessibilità dell'orario di lavoro

L'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro è stata definita con il contratto collettivo del 2014, secondo un modello elaborato dall'azienda e sul quale i delegati sindacali sono intervenuti, anche facendo emergere le valutazioni del personale, nell'ambito di singoli punti. Al modello contrattuale si sono aggiunte le politiche di conciliazione gestite dall'azienda direttamente con il personale (Figura 14).

- In primo luogo, le parti hanno stabilito che l'orario di lavoro debba corrispondere sì a 40 ore settimanali ma calcolate su base annuale, e quindi con la possibilità di avere scostamenti anche significativi nel corso delle diverse settimane e/o dei diversi mesi. Ogni trimestre viene verificato il conto personale di ciascun occupato/a. Al termine dell'anno, se una persona ha lavorato per un numero maggiore di quelle standard contrattualmente previste le ore extra vengono retribuite con una maggiorazione pari al 25%. Viceversa, se il numero di ore lavorate risulta inferiore, la persona può utilizzare i giorni di ferie o i permessi annui retribuiti per coprire il gap e non essere penalizzato sul piano retributivo.
- In secondo luogo, le parti hanno previsto la possibilità per il personale interessato di lavorare per 8,5 ore dal lunedì al giovedì e 4,5 ore al venerdì, qualora le esigenze produttive e organizzative del proprio ufficio/reparto di appartenenza lo consentano.

A quasi due anni di distanza dalla sua approvazione, le parti si sono dette soddisfatte dei risultati prodotti da questo sistema di orario flessibile. Il sistema potrebbe essere ulteriormente migliorato con l'inserimento della banca delle ore come proposto dai delegati sindacali, in quanto tale strumento darebbe ancora maggiore flessibilità al personale che potrebbe decidere, al termine dell'anno, di conservare le ore in eccesso per utilizzarle successivamente al fine di rispondere a particolari esigenze di tipo familiare.

Infine, è importante sottolineare che specifiche esigenze di conciliazione tra lavoro e famiglia espresse dal personale, non soddisfabili attraverso il sistema di orario flessibile, trovano la disponibilità aziendale a cercare una soluzione, concedendo un part-time oppure un periodo di aspettativa. Queste politiche di conciliazione vengono gestite direttamente dall'impresa con le singole persone.

Figura 14: Gli strumenti della flessibilità d'orario nell'azienda "Mechanik"

Strumento	Cosa prevede	Parte del contratto aziendale
Orari flessibili annuali	Al termine dell'anno le ore in eccesso sono retribuite con maggiorazione del 25%, mentre le ore in difetto sono compensate con giorni di ferie o Par.	sì
Settimana lavorativa corta	8,5 ore dal lunedì al giovedì e 4,5 al venerdì	sì
Politiche di conciliazione	Concessione di part-time o periodi di aspettativa per particolari esigenze familiari	no

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

3.3 L'organizzazione del lavoro, la formazione continua e le forme di partecipazione diretta

Il personale di produzione è qualificato e specializzato, come necessario per produrre manufatti sofisticati come quelli dell'azienda "Mechanik". L'organizzazione del lavoro è basata su squadre di lavoro che decidono in autonomia i tempi e la distribuzione del lavoro al proprio interno, pur sulla base dei piani di produzione più generali elaborati dalla direzione prima e dai capo reparto poi. Le persone stesse sono autonome nel proprio lavoro grazie al buon livello di polivalenza raggiunta, in quanto svolgono direttamente le prime operazioni di manutenzione e ruotano tra i diversi macchinari presenti in produzione (Figura 15).

Figura 15: Squadre di lavoro e polivalenza nell'azienda "Mechanik"

Squadre di lavoro	Organizzano in modo in parte autonomo la produzione
Polivalenza verticale (compiti di manutenzione e controllo qualità)	Buona
Polivalenza orizzontale (rotazione tra diversi lavori)	Buona

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

Anche in questo caso il personale di produzione beneficia delle attività di formazione continua sia indirettamente, quando queste sono rivolte a migliorare le competenze di leadership e comunicazione dei capo reparto, sia direttamente.

L'azienda ricorre a diverse pratiche di partecipazione diretta (Figura 16).

- Un primo strumento di partecipazione diretta è costituito dai team di sviluppo formati da ingegneri, responsabili aziendali dei vari dipartimenti, capo reparto, manutentori e addetti/e alla produzione. A tali team viene assegnato il compito di sviluppare un nuovo prototipo chiesto da un cliente e tutti i diversi componenti del team partecipano attivamente all'ideazione e industrializzazione del nuovo prodotto. Le persone devono ragionare come una squadra in cui tutti devono collaborare e ascoltarsi per arrivare all'obiettivo di essere in grado di costruire un prodotto innovativo, affidabile e che possa essere prodotto senza ostacoli, pur facendo sempre attenzione ai costi di produzione.
- Un secondo strumento è rappresentato dall'indagine di clima annuale che viene effettuata sia attraverso colloqui individuali sia attraverso una survey. L'indagine tocca diversi argomenti come i bisogni di formazione continua o il rapporto con i superiori.
- Infine, ci sono pratiche informali di partecipazione diretta che sono comunque importanti essendo frequentemente applicate. Innanzitutto c'è un ingegnere di produzione che spesso si reca nei reparti produttivi per vedere se è possibile migliorare l'efficienza dei processi rispettando l'ergonomia del personale, anche attraverso le idee provenienti dalle persone. Inoltre, i delegati sindacali e i manager hanno sottolineato come la forza lavoro abbia sempre la possibilità di confrontarsi con i propri superiori, capo reparto inclusi, che sono disponibili ad ascoltare le idee del personale di produzione.

Figura 16: Pratiche di partecipazione diretta nell'azienda "Mechanik"

Pratica	Cosa prevede
Team di sviluppo composti da manager e personale di produzione	Lavoro di squadra per la messa a punto di prototipi
Indagine di clima annuale	Colloqui individuali e survey
Confronti informali	Ingegnere di produzione e capo reparto ascoltano le idee del personale

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

3.4 Il sistema retributivo aziendale

Il sistema retributivo aziendale si compone di un premio di risultato e di un sistema di welfare integrativo che si aggiungono alla retribuzione ed alle prestazioni previste dal contratto nazionale di lavoro (Figura 17).

La struttura del premio di risultato, definita con il contratto aziendale del 2005, è costituita da un criterio di redditività aziendale ricavato dal bilancio. Il premio variabile che può essere corrisposto al personale cresce all'aumentare della rendita aziendale fino a raggiungere un massimo del 220%, quindi 2,2 mensilità, una somma certamente elevata. Il contratto collettivo ha anche stabilito che i soldi da erogare al personale subiscano una diminuzione in caso di assenze non legate a corsi di formazione, ferie, permessi annui retribuiti e ai permessi sindacali. In questo modo le parti hanno cercato di ridurre al minimo il tasso di assenteismo.

Entrambe le parti si sono dette soddisfatte dell'accordo collettivo riguardante il premio sia per i suoi risultati concreti sia per il criterio scelto, facilmente controllabile. Come segnalato per l'azienda "Metall", anche in questo caso un sistema premiante legato alla performance organizzativa delle squadre di lavoro potrebbe essere tuttavia utile al fine di motivare maggiormente il personale.

Il sistema di welfare aziendale, interamente contrattualizzato a partire dal 2008, comprende diversi elementi che sono stati introdotti su iniziativa aziendale.

- Il primo elemento riguarda il sostegno economico alle persone occupate, ed in parte ai suoi familiari, in caso di spese mediche relative alle cure dentarie, oculistiche oppure per l'acquisto di protesi, apparecchi acustici o altri strumenti utili per la guarigione da problemi fisici specifici. Inoltre, il contratto prevede l'erogazione di una somma cospicua a favore dei familiari del lavoratore/trice in caso di suo decesso. Tutte queste forme di supporto sono gestite da un Gruppo Tecnico, cui il personale può decidere liberamente se aderire oppure no versando la quota di sei euro al mese per 14 mensilità.
- La seconda disposizione riguarda l'indennità per i pendolari, individuati come coloro che devono fare almeno tre chilometri di strada per recarsi al lavoro.
- Un terzo elemento si riferisce alla mensa, con l'azienda che garantisce al personale un buono pasto dal valore di 6 euro oppure un pasto gratuito se consumato nella mensa che riunisce diverse aziende della zona industriale locale.
- La possibilità, tuttavia per i soli impiegati, di stipulare un'assicurazione contro gli infortuni a condizioni particolarmente favorevoli.

Figura 17: Caratteristiche del premio di risultato e del sistema di welfare aziendale nell'azienda "Mechanik"

Strumento	Cosa prevede
Premio di risultato	Legato alla redditività aziendale, può raggiungere un massimo lordo pari a 2,2 mensilità
Sistema di welfare aziendale	<ul style="list-style-type: none"> • Sostegno economico per cure di diverso tipo • Indennità per i pendolari • Buono pasto di 6 euro o pasto pagato alla mensa attiva in area industriale; • Polizza infortuni vantaggiosa (solo impiegati)

Fonte: IPL | Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

4. Conclusioni

Le relazioni industriali nelle due imprese considerate sono caratterizzate da un buon riconoscimento reciproco e da un buon livello di contrattazione collettiva. La collaborazione sviluppata tra le parti facilita l'utilizzo di un'organizzazione del lavoro avanzata in entrambi i casi, in quanto si basa su buoni livelli di autonomia, rotazione, formazione continua e partecipazione diretta.

Questo ruolo di facilitazione delle relazioni industriali avviene attraverso diversi processi.

- In primo luogo, il sindacato contribuisce a definire buone condizioni d'impiego che rendono il personale contento di lavorare in azienda, e quindi anche disponibile verso le sue esigenze.
- In secondo luogo, i delegati sindacali, in quanto soddisfatti dei risultati negoziali, sono propensi ad aiutare l'azienda quando vengono implementate nuove pratiche organizzative.

A sua volta, è importante sottolineare come l'implementazione delle HPWP favorisca una buona relazione tra le parti in quanto valorizza il contributo che il personale può fornire all'azienda. Si individua quindi un processo circolare che è importante mettere in evidenza.

L'organizzazione del lavoro è contrattata rispetto all'orario di lavoro, dove le parti sono state in grado di costruire un sistema flessibile in grado di permettere all'azienda di rispondere alle fluttuazioni del mercato e alle persone di poter combinare i propri impegni lavorativi con quelli di tipo personale/familiare. Il sistema retributivo si compone, in entrambi i casi, di un premio di risultato e di un sistema di welfare aziendale. Il premio di risultato variabile prevede somme consistenti che possono essere erogate al personale nel caso in cui vengano raggiunti determinati obiettivi, e da questo punto di vista sono sicuramente ben progettati per motivare adeguatamente le persone. Il sistema retributivo si compone anche di un ampio sistema di welfare aziendale sempre più diffuso nelle imprese italiane⁴, che pur non essendo parte delle HPWP ne favorisce l'implementazione. Infatti, le misure inserite in questi sistemi integrano le prestazioni delle istituzioni pubbliche migliorando il benessere del personale, e costituiscono pertanto un elemento motivazionale importante.

In conclusione, le due aziende oggetto d'indagine rappresentano casi virtuosi in tema di rapporto tra relazioni industriali collaborative e modelli organizzativi innovativi, cui le parti sociali, a livello aziendale e provinciale, possono utilmente guardare. Nelle due imprese esaminate le parti dialogano e

⁴ Pavolini et al., 2013

collaborano fra loro facilitando la realizzazione di un'organizzazione del lavoro avanzata che applica molte delle HPWP descritte in letteratura.

I buoni risultati già raggiunti in queste due aziende potrebbe essere persino migliorati. In questo senso, sarebbe utile un'estensione della contrattazione collettiva oltre la regolazione dell'orario in materia di organizzazione del lavoro. Gli accordi fra le parti potrebbero definire regole collettive attraverso le quali favorire lo sviluppo dei contributi individuali, per esempio riguardo ai sistemi di rotazione in quanto in entrambe le aziende non tutte le persone ruotano allo stesso modo. Tale coinvolgimento del sindacato, che dovrebbe essere ricercato da entrambe le parti, potrebbe anche portare alla differenziazione del premio di risultato per squadre di lavoro sulla base di criteri di performance organizzativa. Tale differenziazione potrebbe a sua volta consentire il superamento dei premi individuali che provocano qualche malumore tra il personale. Lo sviluppo partecipativo delle relazioni industriali produce risultati positivi per tutti gli attori⁵ ed aiuterebbe il sindacato ad entrare con più forza nel nuovo scenario sociale ed economico che richiede, nello stesso tempo, la tutela collettiva e la valorizzazione individuale delle persone⁶.

In futuri studi su queste materie sarebbe interessante procedere in due diverse direzioni. Da un lato, estendere l'analisi ad imprese altoatesine virtuose delle stesse dimensioni ma attive in settori diversi da quello metalmeccanico. Simili studi consentirebbero di rispondere a queste fondamentali domande: ci sono differenze e/o similitudini tra i diversi settori economici di attività nel rapporto tra relazioni industriali e modelli organizzativi? Esiste un "modello Alto Adige"? Dall'altro, sarebbe forse ancora più interessante comparare quanto avviene in Alto Adige con quanto si verifica in territorio austriaco in materia di rapporto tra relazioni industriali e organizzazione del lavoro, prendendo in esame stabilimenti operanti nei due territori. Il contesto austriaco è culturalmente vicino al territorio altoatesino ma presenta una diversa regolazione istituzionale delle relazioni industriali, in quanto stabilisce una maggiore inclusione delle rappresentanze dei lavoratori tipica dei sistemi di "codecisione" nelle decisioni aziendali rispetto a quanto non avvenga nel caso italiano. Di conseguenza, sarebbe utile capire come le parti sociali del territorio austriaco gestiscono il loro rapporto e con quali riflessi sul piano dell'organizzazione del lavoro.

BIBLIOGRAFIA

- Acocella, N., Leoni, R. (2010) La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito? *Rivista italiana degli economisti*, 2 (Agosto): 237-274.
- Boxall, P., Macky, K. (2009) Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19 (1): 3-23.
- Carrieri, D. (2009) Considerazioni sullo stato del sindacalismo italiano. *Economia e Società Regionale*, 108(4): 79-87.
- Geary, J., Trif, A.; (2011) Workplace Partnership and the Balance of Advantage: A Critical Case Analysis. *British Journal of Industrial Relations*, 49 (S1):44-69.
- Kirchner, S.; Oppen, M. (2007) Das Ende der Reorganisationsdynamik? High Performance Work Practices als Muster der Reorganisation in Deutschland (50 p.) WZB Discussion Paper SP III 2007-103. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

⁵ Geary e Trif, 2011

⁶ Carrieri, 2009

Pavolini, E., Ascoli, U. e Mirabile M.L. (2013) *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*. Bologna: il Mulino.

Pini, P. (2013) Minori tutele del lavoro e contenimento salariale favoriscono la crescita della produttività? Una critica alle ricette della Bce. *Economia e Società Regionale*, XXXI(1): 150-181.

Signoretti, A. (2014) Analysis of Italian medium-sized enterprises' collective bargaining from an international perspective: Evidence from the manufacturing sector. *Economic and Industrial Democracy*, doi: 10.1177/0143831X14552201