



Manuale

La partecipazione e le relazioni industriali aziendali

Stato della discussione nazionale e spunti per l'Alto Adige

Colophon

Autori:	Andrea Signoretti
Coordinamento del progetto:	Werner Pramstrahler
Coordinamento:	Stefan Perini
Responsabile ai sensi della legge:	Toni Serafini
Layout:	Luca Frigo

Per una maggiore leggibilità si rinuncia all'uso contemporaneo della forma maschile e femminile. I sostantivi riferiti a persone sono quindi da attribuire ad entrambi i sessi.

Riproduzione parziale o totale del contenuto, diffusione e utilizzazione dei dati, delle informazioni, delle tavole e dei grafici autorizzata soltanto con la citazione della fonte (editore e titolo).

© IPL 2016

Pubblicazione n. 4|2016, luglio

IPL | Istituto promozione lavoratori

Palazzo Provinciale 12

Via Canonico Michael Gamper, 1

I - 39100 Bolzano

T. +39 0471 418 830

office@afi-ipl.org

www.afi-ipl.org

Abstract

Lo studio si propone come un Manuale sulla partecipazione nelle relazioni industriali aziendali al fine di guidare il lettore in questa complessa ma importante materia, con l'auspicio che possa rivelarsi utile anche per i rappresentanti delle parti sociali. Attualmente si parla molto, sia negli ambienti accademici che datoriali e sindacali, della necessità di costruire rapporti partecipativi tra le parti sociali per raggiungere, in una situazione di forte incertezza economica, il duplice obiettivo di miglioramento della qualità del lavoro e della competitività aziendale. Per tale ragione abbiamo deciso di concentrare la nostra attenzione su questo tema, con l'obiettivo di stimolare una riflessione in Alto Adige.

La ricerca prende innanzitutto in esame le differenti articolazioni e relativi significati del concetto di partecipazione. La prima articolazione riguarda la distinzione tra la partecipazione decisionale/strategica, legata alla all'organizzazione aziendale, e quella economica che si sostanzia nella condivisione dei risultati economici tra personale e imprenditore. In questo studio ci si concentrerà sulla partecipazione decisionale/strategica per l'importanza che essa riveste nella determinazione dei modelli organizzativi. Altra importante distinzione è quella tra i regimi partecipativi deboli, basati sui diritti di informazione e consultazione del personale, e quelli "forti", dove invece le rappresentanze godono di poteri decisionali condivisi con l'azienda. Seguono ulteriori articolazioni del concetto di partecipazione, per esempio rispetto ai canali di rappresentanza ed alle forme di partecipazione diretta ed indiretta.

Successivamente verranno analizzati gli interventi comunitari in materia di partecipazione, realizzati attraverso l'approvazione di specifiche Direttive. Lo sforzo comunitario si è sostanziato nella definizione dei diritti di informazione e consultazione del personale, da attuare attraverso rappresentanti e quindi configurando tali diritti come diritti individuali ad esercizio collettivo. La normativa italiana di recepimento della Direttiva presenta, come si vedrà, luci ma anche qualche ombra, e rimanda ai contratti collettivi di lavoro la specifica applicazione di questi diritti. In quest'ambito, affrontiamo anche il tema relativo al significativo spazio decisionale oggi a disposizione di Regioni e Province autonome per l'approvazione di norme volte ad incoraggiare la costruzione di sistemi partecipativi di relazioni industriali aziendali a livello territoriale.

Dopo quest'analisi normativa viene illustrata la correlazione positiva esistente tra relazioni industriali partecipative e innovazione dei modelli organizzativi aziendali, con quest'ultimi che trovano un riferimento analitico puntuale nel paradigma delle High Performance Work Practices costituite da polivalenza del personale, squadre di lavoro autonome, flessibilità degli orari di lavoro e parti variabili della retribuzione centrate sull'adozione di specifici comportamenti organizzativi da parte delle persone impiegate. Nel contempo, vengono delineati i processi attraverso cui le organizzazioni sindacali possono favorire la realizzazione di questi modelli organizzativi altamente performanti.

In altri termini, si illustrerà perché oggi è importante parlare di partecipazione al di là del valore etico che essa certamente incorpora.

Lo studio si concentra quindi sulla situazione concreta riscontrabile in Italia in tema di relazione tra rapporti partecipativi e modelli organizzativi, partendo da una breve storia delle relazioni industriali del paese. I dati riportati rivelano una bassa diffusione di rapporti partecipativi tra le parti sociali in tutte le imprese indipendentemente dalla loro dimensione, cui si associa un livello ridotto d'innovazione organizzativa a sua volta concausa dei limitati incrementi della produttività del lavoro. I fattori esplicativi della bassa partecipazione esistente nelle relazioni industriali italiane vanno ricercati soprattutto nell'atteggiamento e nel comportamento delle parti sociali, nonché nell'assenza di sostegno istituzionale ai regimi partecipativi forti. Infine, viene ripreso e approfondito il rilevante potere decisionale di cui attualmente godono le istituzioni locali in materia di partecipazione, finora poco utilizzato a parte alcuni casi isolati. In particolare, viene messa in evidenza la presenza di un contesto istituzionale e sociale particolarmente favorevole alla partecipazione in Alto Adige, che potrebbe portare all'approvazione di norme specifiche.

Sommaro

1. Introduzione	7
2. Le articolazioni del concetto di partecipazione	8
3. La normativa comunitaria	12
3.1 La direttiva 2002/14	12
3.2 Una valutazione della direttiva	14
4. L'apparato normativo in Italia	16
4.1 Diritti di informazione e consultazione	16
4.2 I tentativi per una partecipazione forte	19
5. Modelli partecipativi e organizzazione	20
5.1 I sistemi organizzativi innovativi	20
5.2 Organizzazioni sindacali e innovazione	24
6. Le imprese italiane e la partecipazione	25
6.1 Breve storia delle relazioni industriali	26
6.2 La partecipazione nelle imprese italiane	29
6.3 Perché c'è poca partecipazione?	31
6.4 Le istituzioni locali e l'Alto Adige	32
7. Conclusioni	35
8. Bibliografia	38

Indice delle figure

Figura 1: Partecipazione decisionale/strategica e finanziaria	9
Figura 2: Regimi partecipativi forti e deboli	9
Figura 3: I diversi livelli del continuum partecipativo	11
Figura 4: I canali di rappresentanza del personale	11
Figura 5: Partecipazione diretta e indiretta.....	12
Figura 6: I diritti di informazione/consultazione nella Direttiva 2002/14	13
Figura 7: Caratteristiche della Direttiva 2002/14	14
Figura 8: L'impresa comunitaria e i diritti di informazione/consultazione	15
Figura 9: I diritti di informazione/consultazione nel D.Lgs. 25/2007.....	17
Figura 10: Rapporto tra Ccnl e D.Lgs. 25/2007	19
Figura 11: Hpwp: la polivalenza del personale.....	21
Figura 12: Hpwp: il lavoro in squadra	22
Figura 13: Hpwp: organizzazione flessibile dell'orario e politiche di conciliazione	23
Figura 14: Hpwp: la partecipazione diretta del personale	23
Figura 15: Hpwp: la parte variabile della retribuzione.....	24
Figura 16: Rapporti partecipativi e Hpwp.....	25
Figura 17: Fasi storiche delle relazioni industriali aziendali.....	28
Figura 18: Interventi nazionali sulla partecipazione.....	29
Figura 19: Partecipazione in Eni.....	30
Figura 20: Motivi della bassa partecipazione	31
Figura 21: Poteri dei livelli di governo sulla partecipazione	33
Figura 22: Interventi di Regioni e Province autonome	34

1. Introduzione

Nell'ambito delle relazioni industriali il concetto di partecipazione può assumere diversi significati. In termini generali, la partecipazione si può riferire alla condivisione sia del potere decisionale nella gestione aziendale che delle risorse economiche tra datori di lavoro e personale (solitamente rappresentato dalle organizzazioni sindacali), al fine di combinare efficacemente la valorizzazione del lavoro e la competitività delle imprese. In quest'analisi sulla partecipazione mi occuperò soprattutto del tema della partecipazione alle decisioni relative all'organizzazione aziendale. Ciò per l'importanza che tale tipo di partecipazione può ricoprire nel favorire la progettazione ed implementazione di un'organizzazione aziendale moderna in grado di elevare la qualità del lavoro nonché la sua produttività e, per tale tramite, la competitività delle aziende. Si tratta di aspetti straordinariamente importanti per l'Italia e per il territorio altoatesino nell'attuale scenario competitivo globale. I dati comparati sulla produttività del lavoro mostrano che in Italia la sua crescita è stata inferiore, nell'ultimo decennio, a quella registrata nei principali paesi europei. La situazione dell'Alto Adige è certamente migliore, ma la questione della produttività è rilevante per tutti poiché oggi le imprese possono facilmente spostare i propri stabilimenti laddove il lavoro risulta maggiormente "produttivo" e non solo meno costoso (vedasi i casi di studio descritti in Signoretti, 2015).

Da cosa deriva la bassa produttività del lavoro che caratterizza l'Italia in termini comparati? I fattori esplicativi sono diversi. In ogni caso, la debole innovazione organizzativa realizzata dalle imprese soprattutto in materia di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane, ancora una volta segnalata dai confronti empirici realizzati su scala internazionale, giocano un ruolo rilevante. Le persone non riescono ad essere messe oppure a mettersi nella condizione di essere più produttive, e questo si verifica anche a causa di relazioni industriali che non si sono ancora rivelate sufficientemente collaborative. Ovvero, le parti sociali hanno nella maggior parte dei casi abbandonato la conflittualità che ne caratterizzava i rapporti negli anni 60' e 70', ma senza evolvere verso una situazione di partecipazione e fiducia reciproca. Le ricerche hanno mostrato un'associazione positiva tra relazioni industriali partecipative e grado di innovazione organizzativa delle imprese con effetti naturalmente positivi sull'incremento della produttività delle risorse umane aziendali. L'Unione europea, e di conseguenza l'Italia, sono intervenuti per incoraggiare un maggior dialogo sociale nella forma dei diritti di informazione e consultazione del personale, che rappresentano un primo tassello per la costruzione di veri rapporti partecipativi. Nonostante queste evidenze empiriche e gli interventi legislativi, effettivi e potenziali, in materia, i rapporti tra le parti sociali sono ancora orientati a scambi contrattuali che, per quanto importanti, rivelano oggi la loro insufficienza ad affrontare con successo la sfida competitiva internazionale. E' per questo motivo che abbiamo deciso di analizzare il tema della partecipazione, anche con l'obiettivo di stimolare una riflessione congiunta tra le parti sociali altoatesine che possa tradursi in azioni capaci di imprimere un cambio di passo alle relazioni industriali che si sviluppano all'interno delle aziende. Una riflessione che si rivela particolarmente utile proprio in virtù dei possibili interventi legislativi che potrebbero essere adottati in

Alto Adige in accordo con le parti sociali territoriali. Infatti, i recenti sviluppi intervenuti sul piano giuridico hanno allargato, e non poco, i margini d'intervento a disposizione di Regioni e Province autonome per favorire la realizzazione di relazioni industriali partecipative. E' vero che le imprese altoatesine registrano elevati livelli di produttività anche grazie alla buona collaborazione tra i diversi attori, ma è altrettanto vero che nel sistema competitivo attuale risulta necessario migliorare costantemente le proprie performance.

L'analisi si sviluppa nei seguenti termini. Data la complessità dell'argomento, si è ritenuto opportuno analizzare innanzitutto le principali declinazioni in cui si può articolare il concetto di partecipazione (capitolo 1). Le distinzioni che vengono fatte sono il frutto di un processo di astrazione poiché, nella realtà, esse si sovrappongono in parte tra loro. Introdotti questi basilari aspetti relativi alla definizione di partecipazione viene affrontato il tema della loro attuazione nel contesto istituzionale italiano. Si parte dall'analisi della normativa comunitaria (capitolo 2), in quanto essa svolge un ruolo fondamentale nell'ordinamento italiano. Successivamente, il capitolo 3 è focalizzato sulle norme legali e contrattuali approvate in Italia, autonomamente o su impulso comunitario, mentre nel capitolo 4 viene trattato il legame esistente tra partecipazione e modelli innovativi di organizzazione aziendale. Il capitolo 5 si focalizza sulla situazione concreta riscontrabile nel territorio italiano. Partendo da una breve storia delle relazioni industriali italiane (5.1), si procede all'analisi dei rapporti partecipativi che si registrano nelle aziende, comprese le imprese di piccole e medie dimensioni (5.2), ed ai motivi che contribuiscono a spiegarne la bassa diffusione (5.3). Infine, consideriamo i provvedimenti adottati da Regioni e Province autonome in materia di partecipazione, in quanto tali istituzioni dispongono di rilevanti spazi d'azione spesso poco conosciuti, e la specifica situazione dell'Alto Adige al riguardo (5.4).

2. Le articolazioni del concetto di partecipazione

Il concetto di partecipazione può essere declinato in diversi modi. Il primo elemento è rappresentato dall'ambito decisionale di riferimento, che può essere di tipo organizzativo, ed in tal caso si parla di partecipazione decisionale/strategica, e/o economico. In tali ambiti le organizzazioni sindacali possono avere un ruolo di diversa importanza, che va dall'informazione alla condivisione del potere decisionale anche su tematiche di sviluppo strategico. Altre importanti articolazioni del concetto di partecipazione riguardano il canale di rappresentanza del personale, che può essere costituito dalle organizzazioni sindacali oppure da organismi autonomi, e la partecipazione del personale alle decisioni aziendali in modo diretto oppure tramite i propri rappresentanti.

Una prima articolazione e relativo significato del concetto di partecipazione fa riferimento al coinvolgimento del personale, attraverso propri rappresentanti, alle decisioni dell'impresa, definita partecipazione decisionale/strategica, oppure alla partecipazione economica o finanziaria, intesa come azionariato o comunque come condivisione sia dei risultati economici conseguiti dalle aziende che del rischio d'impresa (Pizzoferrato, 2005). Essendo la partecipazione economica principalmente rivolta ad incentivare un

buona performance del personale attraverso la condivisione dei risultati dell'impresa, solo la partecipazione decisionale/strategica risulta in grado di incidere sulla forma dei modelli organizzativi aziendali, e su tale tipologia concentreremo pertanto la nostra attenzione (Figura 1).

Figura 1**Partecipazione decisionale/strategica e finanziaria**

Tipo di partecipazione	Ambito di condisione	Obiettivo
Partecipazione decisionale/strategica	organizzativo	Condivisione dei fini aziendali in un'ottica di valorizzazione del lavoro
Partecipazione finanziaria	Economico	Incentivazione della performance del personale attraverso la condivisione dei risultati economici

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

A sua volta, e siamo ad una seconda articolazione del concetto di partecipazione, il coinvolgimento dei rappresentanti del personale nelle decisioni organizzative aziendali può essere esercitata attraverso regimi partecipativi forti oppure deboli (Caragnano, 2011). Nei regimi partecipativi forti le imprese sono obbligate a prendere determinate decisioni con il consenso dei rappresentanti della forza lavoro, come avviene nel caso tedesco nelle imprese di grandi dimensioni. In quelli deboli, invece, tra i quali rientra l'Italia, le rappresentanze del personale godono esclusivamente di diritti di informazione e consultazione, esauriti i quali il potere decisionale torna ad essere unilateralmente nelle mani del datore di lavoro. Si tratta pertanto di una "procedimentalizzazione" del processo decisionale che non modifica la struttura della gerarchia aziendale (Figura 2).

Figura 2**Regimi partecipativi forti e deboli**

	Potere decisionale dei rappresentanti del personale	Paesi Europei
Regimi partecipativi forti	Condivisione del potere decisionale con le imprese	Germania, Austria, Olanda
Regimi partecipativi deboli	Coinvolgimento attraverso le procedure di informazione e consultazione ma potere decisionale che rimane alle imprese	Italia, Spagna, Giappone

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

Se sotto il profilo analitico la distinzione tra regimi partecipativi forti e deboli si configura opportuna, va anche detto che tale separazione non è in grado di cogliere appieno la differente intensità con la quale i rappresentanti del personale possono essere coin-

volti nei processi decisionali delle imprese (Baglioni, 2001). Per tale ragione, appare fondamentale approfondire maggiormente i diversi gradi di influenza che i rappresentanti del personale possono esercitare nelle decisioni aziendali, e che possono essere immaginati lungo un continuum partecipativo (Figura 3).

L'elemento basilare dei sistemi partecipativi è costituito dalle procedure di informazione, tramite la quali le imprese comunicano ai rappresentanti del personale le decisioni prese, o i risultati di tali decisioni, senza che essi possano in alcun modo entrare nel merito dei provvedimenti aziendali o delle loro conseguenze. Maggiore è l'influenza dei rappresentanti del personale nel caso della consultazione, dove essi hanno la possibilità di elaborare pareri e proposte rispetto alle decisioni che l'impresa intende assumere. Tale procedura spesso implica l'obbligo aziendale di fornire una risposta motivata a tali posizioni. Come detto, i diritti di informazione e consultazione non realizzano una condivisione del potere decisionale dell'impresa che rimane sempre di prerogativa aziendale, ma possono essere tuttavia propedeutici ad eventuali attività di contrattazione e/o di partecipazione.

Ad un punto più elevato del continuum partecipativo troviamo i diritti di codecisione e codeterminazione, un livello intenso di partecipazione che solitamente si traduce in un potere di veto che viene attribuito ai rappresentanti del personale in determinati ambiti decisionali relativi all'organizzazione aziendale, come ad esempio la definizione dell'orario di lavoro, con la previsione di sanzioni per le aziende che violano la procedura prevista.

Frase da inserire in questi paragrafi: Per un approfondimento dei diversi tipi di partecipazione e della loro diffusione in ambito internazionale si rinvia a Baglioni, G. (2001), *Lavoro e Decisioni nell'impresa*, il Mulino, Bologna.

La cogestione rappresenta l'apice di un sistema partecipativo e si distingue dalla codecisione-codeterminazione per il fatto che la partecipazione si estende all'attuazione delle decisioni condivise dalle parti ed agli organi societari, e quindi a tematiche che investono le strategie aziendali. I diritti di voto dei rappresentanti del personale rimangono in ogni caso minoritari rispetto all'azienda poiché, in caso contrario, si avrebbe un rovesciamento dei rapporti tra capitale e lavoro che non rappresenta un obiettivo dei sistemi partecipativi.

Figura 3
I diversi livelli del continuum partecipativo

Livello del continuum partecipativo	Azione delle rappresentanze del personale
Informazione (livello più debole)	Ricezione di informazioni
Consultazione	Formulazione di un proprio parere cui solitamente fa seguito una risposta motivata da parte dell'azienda
Co-decisione e Co-determinazione	Potere di veto
Co-gestione (livello più forte)	Attuazione condivisa delle decisioni prese assieme all'azienda. Partecipazione e diritto di voto negli organi societari.

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

Una terza articolazione del concetto di partecipazione fa più specificatamente riferimento alle rappresentanze del personale (Magnani, 2013). Sino a questo momento abbiamo genericamente parlato di rappresentanti del personale, un'espressione neutra in quanto le rappresentanze possono essere costituite esclusivamente attraverso le organizzazioni sindacali, ed in tal caso si parla di canale unico di rappresentanza oppure, a livello aziendale, al di fuori di esso ed allora il sistema risulta costituito da un canale doppio di rappresentanza (Figura 4). In Italia è storicamente prevalso il canale unico di rappresentanza a vantaggio delle organizzazioni sindacali, al fine di evitare doppioni e conflitti tra i diversi organismi chiamati a rappresentare le posizioni e gli interessi del personale.

Figura 4
I canali di rappresentanza del personale

Canale doppio	Organizzazioni sindacali + Rappresentanti del personale eletti al di fuori di esse a livello aziendale
Canale unico	Esclusivamente attraverso le organizzazioni sindacali

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

Un'ultima distinzione analitica riguarda le pratiche di partecipazione indiretta, che coinvolgono le rappresentanze del personale, e quelle di partecipazione diretta, che prevedono il contributo diretto dei singoli lavoratori/lavoratrici o loro gruppi (Figura 5). Queste due forme di partecipazione sono tra loro legate, poiché i contributi diretti provenienti dal personale, che riguardano solitamente suggerimenti per migliorare gli aspetti operativi dei processi produttivi, risultano più efficaci, in quanto maggiormente valorizzati dal management, quando sono espressi attraverso strumenti la cui gestione prevede il ruolo attivo dei rappresentanti del personale (Cooke, 1994).

Figura 5
Partecipazione diretta e indiretta

Partecipazione indiretta	Coinvolgimento delle rappresentanze del personale
Partecipazione diretta	Coinvolgimento dei/delle singoli lavoratori/lavoratrici

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

3. La normativa comunitaria

L'Unione Europea ha rivestito un ruolo importante nel favorire la partecipazione del personale, seppur nella forma debole dei diritti di informazione e consultazione al fine di tenere in giusta considerazione le differenze tra i paesi membri. La normativa europea in quest'ambito ha trovato un'espressione compiuta con la Direttiva 2002/14. Tale Direttiva definisce le materie oggetto dei diritti di informazione e consultazione e ne regola il campo di applicazione, le caratteristiche e le sanzioni legate alla loro mancata osservanza. Si tratta di un'importante normativa per favorire la partecipazione, ma appare difficile immaginare ulteriori sviluppi in materia.

3.1 La direttiva 2002/14

L'Unione Europea ha cercato, fin dagli anni 70', di favorire la partecipazione del personale alle decisioni aziendali, sempre intendendo tale partecipazione in termini di diritti di informazione e consultazione. Inizialmente, le disposizioni comunitarie hanno interessato i licenziamenti collettivi e i trasferimenti di imprese. Successivamente, il Consiglio europeo ha deliberato altre importanti Direttive, sia rafforzando quanto già stabilito in materia di licenziamenti collettivi e trasferimenti di imprese, sia istituendo nuovi diritti partecipativi. Nel dettaglio, il Consiglio europeo ha definito i diritti di informazione e consultazione nell'ordinamento comunitario con la Direttiva sulla costituzione e il funzionamento dei Comitati Aziendali Europei (1994, 2009), sui licenziamenti collettivi (1998), nell'ambito delle "società europee", delle "società cooperative europee" (2001) e delle fusioni transfrontaliere tra imprese (2005).

Tuttavia, il cuore dell'intervento comunitario in materia di partecipazione del personale è rappresentato dalla Direttiva 2002/14, che ha uniformato i significati e gli scopi delle Direttive precedenti a prescindere dalla natura giuridica delle imprese, ed ha specificato i principi generali di partecipazione del personale già presenti nell'ordinamento comunitario (Figura 6). La Direttiva 2002/14 ha istituito un quadro di prescrizioni minime, al di sotto delle quali non è possibile andare e che possono essere pertanto solo rafforzate dagli stati membri, attraverso interventi di tipo legislativo oppure mediante norme contrattuali prodotte dalle associazioni datoriali e sindacali. La Direttiva si muove nell'ambito della partecipazione indiretta, ovvero di quella esercitata tramite i rappresentanti del personale, in quanto stabilisce che l'esercizio dei diritti di informazione e consultazione sia attribuito a tali rappresentanti, mentre i beneficiari ultimi di tali pro-

cedure sono le singole persone occupate. In altri termini, si tratta di un diritto individuale ad esercizio collettivo.

I diritti di informazione e consultazione del personale sono stati così delineati dalla Direttiva 2002/14. I diritti di informazione riguardano l'evoluzione recente e quella probabile futura dell'attività dell'impresa, e la sua situazione economica. I diritti di informazione sono accompagnati da quelli di consultazione quando le tematiche in questione hanno conseguenze dirette sul personale, ovvero quando le decisioni aziendali incidono sulla struttura e l'evoluzione dell'occupazione, ivi incluse le possibili misure anticipatrici da adottare al fine di prevenire la riduzione dei livelli occupazionali, e quando tali decisioni possono comportare cambiamenti per l'organizzazione del lavoro e rispetto alla tipologia dei contratti di assunzione.

Figura 6

I diritti di informazione/consultazione nella Direttiva 2002/14

Diritti di informazione	Evoluzione recente e futura dell'impresa e sua situazione economica
Diritti di informazione e consultazione	Materie che incidono sulla struttura e l'evoluzione dell'occupazione, sull'organizzazione del lavoro e sulla tipologia dei contratti di assunzione

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

La rilevanza dei diritti di informazione e consultazione va comunque valutata anche in riferimento al loro campo di applicazione, alle loro caratteristiche e alle sanzioni previste nel caso non vengano rispettati (Figura 7).

Per quanto riguarda il campo di applicazione, la Direttiva, pur contenendo un possibile riferimento ad imprese che occupano almeno 20 persone, lascia agli stati membri il compito di individuare la soglia dimensionale minima al di sopra della quale i diritti di informazione e consultazione debbano trovare applicazione. I diritti di informazione e consultazione devono essere caratterizzati da contenuto adeguato, tempestività, e devono essere trattati al livello di direzione aziendale e di rappresentanza del personale pertinenti in funzione dell'argomento trattato. Contenuto adeguato e tempestività delle procedure di informazione stanno a significare che le imprese devono fornire alle rappresentanze del personale un'informazione significativa e che lasci a quest'ultime un tempo sufficiente per analizzare in modo organico una determinata questione, anche al fine di formulare, se previsto, una propria valutazione da sottoporre alla direzione aziendale. Nel caso della consultazione, tempestività significa che la relativa procedura debba essere attuata prima che la decisione aziendale venga effettivamente presa in modo tale da poterne influenzare il contenuto, oppure al fine di proporre alle imprese soluzioni alternative rispetto a quelle inizialmente delineate. Infine, le procedure di informazione e consultazione devono coinvolgere il livello pertinente di direzione aziendale e di rappresentanza del personale, una prescrizione che implica il coinvolgimento

di quegli uffici/livelli organizzativi che conoscono bene l'argomento trattato, ne sono direttamente interessati e sono titolati a partecipare al processo decisionale.

Sul piano delle sanzioni, la Direttiva 2002/14 stabilisce che queste debbano essere effettive, proporzionate e dissuasive. Ovvero, le sanzioni devono essere definite in base a procedure che ne garantiscano l'effettiva attuazione (effettività), devono essere proporzionate alla violazione contestata (proporzionalità) e devono essere sufficientemente forti da indurre imprese e rappresentanze del personale a rispettare quanto previsto (dissuasività). Tuttavia, la Direttiva delega agli stati membri la loro concreta determinazione.

Figura 7

Caratteristiche della Direttiva 2002/14

Campo di applicazione	Riferimento ad imprese con 20 persone occupate ma delega decisionale attribuita agli stati membri
Caratteristiche	Tempestività, contenuto adeguato, coinvolgimento del livello pertinente di direzione aziendale e di rappresentanza del personale
Sanzioni	Devono essere effettive, proporzionate e dissuasive ma la loro concreta definizione è lasciata agli stati membri

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

3.2 Una valutazione della direttiva

La normativa europea deriva da un'idea di impresa che è sempre stata presente nell'ordinamento comunitario. Ovvero, l'impresa europea dev'essere competitiva e dinamica, e deve pertanto potersi muovere liberamente nel mercato comune, rientrando così nelle libertà fondamentali previste dal Trattato CE (le quattro libertà di libera circolazione delle merci, delle persone, dei servizi e dei capitali). Nel contempo, le istituzioni comunitarie sono consapevoli che le dinamiche di mercato cui sono soggette le imprese possono produrre risultati negativi per le persone occupate, di qui la necessità di un loro coinvolgimento, tramite i propri rappresentanti, nei processi decisionali aziendali al fine di correggere tali dinamiche. Si vuole così realizzare un binomio tra impresa e diritti sociali che sappia coniugare competitività delle imprese e occupazione di qualità (Verrecchia, 2011).

Frase da inserire in questi paragrafi: L'impresa, secondo l'idea comunitaria, deve essere dinamica ed operare in base alle regole del mercato, ma tale azione necessita di essere bilanciata dall'intervento del personale, di qui la definizione dei diritti di informazione e consultazione.

I diritti di informazione e consultazione sono stati definiti proprio al fine di favorire una cooperazione tra imprese e personale che possa portare al raggiungimento di risultati reciprocamente positivi (Figura 8). In particolare, il potere decisionale dell'imprenditore è momentaneamente sospeso nelle procedure di informazione e con-

sultazione e risulta quindi “proceduralizzato” nel suo esercizio, al fine di favorire l’intervento dei rappresentanti del personale e il dialogo tra le parti (Negrelli, 2005).

Figura 8

L’impresa comunitaria e i diritti di informazione/consultazione

Impresa comunitaria	Rapporti tra le parti	Diritti di informazione/consultazione
Orientata al mercato, competitiva e basata su un’occupazione di qualità	Bilanciamento delle forze di mercato attraverso il coinvolgimento del personale	Realizzano il coinvolgimento del personale nelle decisioni aziendali

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

I diritti di informazione e consultazione rappresentano una versione debole della partecipazione, ma va ribadito come la definizione di tali diritti in ambito comunitario sia da considerarsi in ogni caso positiva. In primo luogo, tali diritti rappresentano una condizione minima al di sotto della quale nessun stato membro può collocarsi. Inoltre, le istituzioni europee devono tener conto delle numerose differenze esistenti tra i diversi paesi membri, per cui era difficile immaginare da subito un’iniziativa più robusta in ambito comunitario.

I risultati della Direttiva 2002/14 sono stati sottoposti ad un’attenta valutazione da parte del Parlamento, della Commissione europea e delle organizzazioni di rappresentanza. L’esito è stato positivo, anche se le associazioni datoriali comunitarie hanno sottolineato come la Direttiva abbia aumentato il carico burocratico che le imprese sono chiamate a sostenere e si sono dichiarate contrarie a nuovi interventi in materia (Squarcina, 2012). In un contesto di questo tipo, che vede le associazioni delle imprese europee contrarie a nuovi interventi comunitari in materia di partecipazione del personale, è difficile immaginare che nei prossimi anni possano provenire dall’Unione Europea nuove opportunità su questo tema. Sarà quindi compito dei singoli paesi membri che mirano a promuovere relazioni industriali più partecipative intervenire autonomamente.

Prima di concludere la parte relativa alla normativa comunitaria in materia di partecipazione del personale è utile fare un breve riferimento ai diritti di informazione e consultazione stabiliti per le imprese di dimensioni comunitarie con la Direttiva 2009/38 (che sostituisce la Direttiva 1994/45) attraverso la costituzione di appositi Comitati aziendali europei (Cae), formati dai rappresentanti del personale dei diversi paesi europei interessati direttamente dall’attività dell’impresa. Con questo provvedimento le istituzioni comunitarie hanno preso atto che il funzionamento del mercato unico europeo implica processi di fusioni, acquisizioni e concentrazioni di imprese in territorio europeo, e che tali processi debbano essere accompagnati da adeguati livelli di informazione e consultazione del personale. L’attività di questi comitati può essere propedeutica alla stipula di veri e propri accordi collettivi transnazionali, che sono significativamente cresciuti dal 2000 ad oggi (da Costa et al., 2012). I dati rivelano una buona diffusione dei

Cae. Con riferimento al territorio altoatesino, un recente studio (Pramstrahler, 2010) ha mostrato come nei territori Tirolo, Alto Adige e Trentino risultassero attivi, a settembre 2010, 54 Cae su un totale di 117 aziende in possesso dei requisiti, e come 20 imprese tra queste stessero accertando la propria idoneità al riguardo.

4. L'apparato normativo in Italia

La Direttiva 2002/14 è stata trasposta nell'ordinamento italiano con il D.Lgs. 25/2007. Tale decreto ha rafforzato i diritti di informazione e consultazione rispetto alla normativa comunitaria, ma ha nel contempo limitato le imprese soggette a tali norme in termini dimensionali, ed ha stabilito sanzioni modeste in caso di loro inosservanza. I Contratti collettivi nazionali di lavoro hanno ripreso e reso operative le norme vigenti. Nel 2003 il governo ha anche approvato una legge per incoraggiare forme partecipative più forti, ma tale normativa è stata subito depotenziata, anche perché la Corte Costituzionale ne ha sancito l'illegittimità considerando la partecipazione una materia di competenza concorrente tra Stato e Regioni.

4.1 Diritti di informazione e consultazione

Il cardine del sistema partecipativo italiano è rappresentato dal D.Lgs. 25/2007 che ha trasposto la Direttiva comunitaria 2002/14 all'interno dell'ordinamento nazionale, adattando il dispositivo comunitario al sistema italiano di relazioni industriali. Il D.Lgs. 25/2007 ha definito per la prima volta un quadro legale generale per i diritti di informazione e consultazione ed ha stabilito che i tempi, le modalità ed i contenuti dei diritti di informazione e consultazione vengano definiti dai contratti collettivi di lavoro. Vediamo quindi il contenuto del D.Lgs. 25/2007.

Innanzitutto, il decreto legislativo stabilisce che cosa si debba intendere per informazione e consultazione. Al riguardo, l'informazione viene definita come "ogni trasmissione di dati da parte del datore di lavoro ai rappresentanti dei lavoratori, finalizzata alla conoscenza e all'esame di questioni attinenti all'attività d'impresa" (art.2, lettera e), mentre la consultazione viene definita come "ogni forma di confronto, scambio di opinioni e dialogo tra i rappresentanti dei lavoratori e il datore di lavoro su questioni attinenti all'attività di impresa" (lettera f). Come soglia dimensionale minima delle imprese cui si deve applicare il decreto viene stabilita quella pari a 50 persone.

Per quanto concerne il contenuto delle materie trattate nell'ambito dei diritti di informazione e consultazione, il legislatore italiano ha realizzato un miglioramento sostanziale rispetto alle disposizioni comunitarie (Figura 9). Infatti, l'evoluzione recente e quella probabile futura dell'attività di impresa, nonché la sua situazione economica, vengono considerate materie oggetto di consultazione e non solo di informazione come invece stabilito dalla Direttiva 2002/14. Si tratta di una modifica importante, poiché trasforma i rappresentanti del personale da soggetto passivo, in quanto destinatario esclusivamente di informazioni, a soggetto attivo chiamato ad elaborare un proprio parere

nell'ambito di una materia, quella dell'andamento dell'impresa, storicamente riservata in via esclusiva al datore di lavoro (Ales, 2007).

Figura 9

I diritti di informazione/consultazione nel D.Lgs. 25/2007

Diritti di informazione e consultazione	Evoluzione recente e futura dell'impresa e sua situazione economica. Materie che incidono sulla struttura e l'evoluzione dell'occupazione, sull'organizzazione del lavoro e sulla tipologia dei contratti di assunzione
---	--

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

Due sono invece i nodi problematici che gli studiosi hanno evidenziato nel D.Lgs. 25/2007.

Il primo problema è rappresentato dalla soglia dimensionale fissata a 50 persone, che lascia fuori circa 2/3 delle persone occupate in Italia e numerose imprese che vengono così private della possibilità di usufruire di un prezioso input per la costruzione di rapporti maggiormente collaborativi tra le parti sociali a livello aziendale. Sotto questo profilo la scelta operata dal legislatore italiano non si è rivelata ambiziosa, anche in considerazione del fatto che la Direttiva comunitaria, cui la normativa nazionale fa riferimento, contiene un ipotetico riferimento ad imprese con 20 persone occupate. Sempre in quest'ambito, va rilevato come per il calcolo della soglia dimensionale di 50 persone occupate il D.Lgs. 25/2007 abbia escluso le persone assunte con contratto a tempo determinato inferiore a 9 mesi. Tale decisione, operata anche da altri paesi membri, è stata valutata negativamente dalla Commissione europea, secondo la quale andrebbero al contrario inclusi nel calcolo della dimensione d'impresa anche le persone assunte con contratti a tempo determinato di breve durata.

Frase da inserire in questi paragrafi: Il D.Lgs. 25/2007 ha rafforzato in modo significativo i diritti di consultazione definiti a livello europeo, mentre poteva essere più coraggioso rispetto alla dimensione delle imprese soggette a tali norme e all'apparato sanzionatorio.

Un secondo problema è costituito dalle sanzioni previste in caso di inosservanza dei contenuti del decreto che risultano troppo modeste, in quanto sono esclusivamente di natura amministrativa e pecuniaria e prevedono il pagamento di una cifra che può oscillare fra i 3000 e i 18000 euro. Una somma eccessivamente bassa, soprattutto se guardiamo alle disponibilità finanziarie di alcune imprese transnazionali (Leonardi, 2012). Alcuni studiosi hanno messo in evidenza come il mancato rispetto del D.Lgs. 25/2007 possa far scattare l'applicazione dell'art. 28 dello Statuto dei lavoratori relativo alla condotta anti-sindacale. Tuttavia, se le sanzioni stabilite per decreto non sembrano sufficientemente proporzionate e dissuasive come invece previsto dalla normativa comunitaria, è altrettanto vero che il ricorso all'art. 28 potrebbe in alcuni casi configurarsi

sproporzionato rispetto alla violazione commessa dall'impresa, nonché in contraddizione con lo spirito del decreto volto a favorire la collaborazione tra le parti.

E' opportuno analizzare i contenuti del D.Lgs. 25/2007 anche in riferimento alle iniziative autonomamente assunte dalle parti sociali in sede di contrattazione collettiva (Figura 10). Sotto questo profilo, non c'è dubbio che il D.Lgs. 25/2007 abbia ripreso e generalizzato i diritti di informazione e consultazione stabiliti dalle parti sociali nei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (Ccnl) fin dagli anni 70', sia nel settore pubblico che privato. Tuttavia, il contenuto e l'efficacia di tali diritti, oltre a variare in funzione del carattere più o meno collaborativo delle relazioni industriali dei singoli settori, risultavano soggetti ai cambiamenti nei rapporti di forza e potevano quindi essere differenti tra un rinnovo e l'altro (Zoppoli, 2006). Il D.Lgs. 25/2007 ha pertanto tolto i diritti di informazione e consultazione dalla variabilità dei rapporti di forza, trasformandoli in un dato strutturale del sistema italiano di relazioni industriali in tutti i settori dell'economia, sia pubblici che privati.

Ma è ancora più interessante analizzare il contenuto dei Ccnl in materia di informazione e consultazione dopo l'entrata in vigore del D.Lgs. 25/2007 che delega ad essi la definizione operativa di tali diritti. Sotto questo profilo, va rilevato, in primo luogo, che i Ccnl rinviano al D.Lgs. 25/2007 riconoscendogli il carattere di norma inderogabile. In secondo luogo, i Ccnl procedono, pur con differenze fra loro, ad un'elencazione dettagliata delle materie oggetto di informazione e consultazione che consente una maggiore efficacia delle previsioni normative, come stabilito dal decreto stesso. La contrattazione collettiva ha non solo recepito ma anche esteso il campo di applicazione del D.Lgs. 25/2007. Con l'accordo interconfederale del 22 luglio 2009, le parti sociali hanno deciso, in applicazione del D.Lgs. 81/2008, che i diritti di informazione e consultazione stabiliti dal D.Lgs. 25/2007 debbano essere estesi ai temi della salute e sicurezza del personale, e quindi ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

L'affermazione e la disciplina dei diritti di informazione e consultazione, avvenuta con l'approvazione del D.Lgs. 25/2007, rappresentano un'attuazione dei principi costituzionali presenti nell'ordinamento giuridico del paese. La "procedimentalizzazione" dei poteri datoriali attraverso l'intervento dei rappresentanti del personale mira ad orientare le scelte imprenditoriali verso il perseguimento di fini che siano anche sociali, realizzando così quella combinazione tra libertà d'iniziativa economica e utilità sociale che l'art.41 c.2 della Costituzione pone alla base dell'attività d'impresa.

I diritti di informazione e consultazione sono stati anche considerati da alcuni studiosi come un'attuazione, per quanto debole e indiretta, dell'art. 46 della Costituzione (Verrecchia, 2011), che prevede il diritto di collaborazione del personale alla gestione delle aziende in chiave non antagonista, in quanto tale collaborazione dev'essere rispettosa della libertà d'iniziativa economica (Baglioni, 2011). Trattandosi di un'attuazione debole e indiretta, si può in realtà più plausibilmente affermare che il principio costituzionale relativo alla partecipazione del personale non sia mai stato davvero applicato (Biasi e Falsone, 2013).

Figura 10**Rapporto tra Ccnl e D.Lgs. 25/2007**

Ccnl prima del D.Lgs. 25/2007	D.Lgs. 25/2007	Ccnl dopo il D.Lgs. 25/2007
I diritti di informazione/consultazione erano già stabiliti dagli anni 70', ma erano diversi per settore e soggetti alle forze di mercato	I diritti di informazione/consultazione diventano un dato strutturale del sistema italiano di relazioni industriali.	I Ccnl riconoscono il D.Lgs. 25/2007 come norma inderogabile. Elencano in modo dettagliato le materie oggetto di informazione e consultazione rendendo operativo il contenuto del decreto, come previsto dal decreto stesso

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

4.2 I tentativi per una partecipazione forte

Un ulteriore intervento normativo in tema di partecipazione del personale nelle aziende era stato fatto con la Legge n. 350 del 2003, che istituiva il Fondo speciale per la partecipazione del personale nelle imprese. Il successivo Decreto del Ministero del Lavoro del 2004 stabiliva che le risorse economiche messe a disposizione per l'operatività del Fondo erano destinate a sostenere sia la partecipazione economica che quella decisionale, definite attraverso accordi sindacali o statuti societari, e istituiva un comitato paritetico incaricato della gestione del Fondo stesso (Pizzoferrato, 2005). Tuttavia, nelle leggi finanziarie successive il Fondo non è stato più finanziato, bensì inglobato nelle misure a sostegno della responsabilità sociale d'impresa e, di fatto, reso così inattivo. La conclusione di questa brevissima esperienza di incentivazione fiscale della partecipazione è stata incoraggiata dalla Corte Costituzionale che, a differenza della dottrina giuslavorista prevalente, ha considerato il tema della partecipazione come una materia di competenza concorrente tra Stato e Regioni, e quindi da regolare in base al principio di reciproca lealtà tra i due livelli istituzionali. Nelle materie di legislazione concorrente spetta alle Regioni la potestà legislativa, salvo che per la determinazione dei principi fondamentali riservata alla legislazione dello Stato. Per tale ragione, la Suprema Corte ha considerato illegittimo il Fondo nazionale in quanto regolato esclusivamente a livello centrale. La Corte costituzionale ha anche stabilito che la potestà legislativa delle regioni non è impedita dalla mancanza di una specifica legge cornice, come avviene in tema di partecipazione del personale, in assenza della quale si ritiene che i principi fondamentali possano desumersi dalle norme della Costituzione. Nel contempo, va comunque sottolineato come la strada dell'incentivo fiscale per favorire la partecipazione del personale, scelta dalla legge statale del 2003, non risulti necessariamente auspicabile. Una simile disposizione potrebbe essere foriera di accordi "finti", già diffusi nella stipula dei premi di risultato, che mirano esclusivamente all'ottenimento dei benefici fiscali (Casadio, 2010, Fazio e Tiraboschi, 2011).

In conclusione, dall'analisi dell'apparato normativo italiano in materia di partecipazione consegue chiaramente come le parti desiderose di realizzare rapporti partecipativi forti debbano ricorrere autonomamente allo strumento contrattuale.

5. Modelli partecipativi e organizzazione

Dopo aver esaminato nel dettaglio la normativa europea e quella italiana in materia di partecipazione del personale, viene affrontato il tema dei motivi sociali ed economici che rendono importante tale partecipazione, oltre al suo valore etico. La partecipazione favorisce la realizzazione di modelli organizzativi innovativi, che si sostanziano nelle *High Performance Work Practices* che includono la polivalenza del personale, un'organizzazione decentrata in favore delle squadre di lavoro, la flessibilità negli orari, la partecipazione diretta del personale e componenti variabili della retribuzione. Tutte pratiche che possono portare a lavori più interessanti e qualificati e ad una maggiore competitività aziendale.

5.1 I sistemi organizzativi innovativi

La realizzazione di modelli partecipativi di relazioni industriali è certamente utile da un punto di vista etico, ma tali modelli si rivelano importanti anche per i concreti risultati che sono in grado di produrre sul piano socio-economico agendo sull'organizzazione aziendale. La collaborazione tra le parti sociali favorisce la progettazione ed implementazione di modelli organizzativi innovativi che richiedono persone maggiormente qualificate e autonome nell'operare, e quindi in grado di garantire anche una più elevata produttività a vantaggio dell'impresa. Il coinvolgimento del personale nei processi aziendali porta sicuramente con sé nuovi rischi per le persone stesse in termini di maggiore stress (MacCann et al., 2010). Ma tale risultato deriva soprattutto da finti rapporti partecipativi che, in realtà, nascondono una gestione ancora unilaterale da parte dell'impresa, mentre nei casi di reale partecipazione il ruolo decisionale delle organizzazioni sindacali dovrebbe evitare il manifestarsi di problemi simili. Nei paragrafi precedenti abbiamo definito il modello di relazioni industriali partecipativo utile per la realizzazione di forme avanzate di organizzazione aziendale. Ma cosa si intende invece, più precisamente, per sistemi organizzativi innovativi?

Un punto di riferimento importante al riguardo è costituito dalla definizione delle *High Performance Work Practices* (Hpwp) (Leoni, 2012). Si tratta di un sistema che, per quanto non definito in maniera univoca dalla letteratura, si compone di alcuni precisi elementi che vanno utilizzati assieme, in modo complementare, al fine di raggiungere gli obiettivi di maggiore qualità del capitale umano e di più elevata produttività. Qui si farà riferimento soprattutto al lavoro delle persone impegnate nelle attività di produzione.

Prima di procedere, è importante sottolineare che la descrizione delle Hpwp che verrà fatta si colloca su un piano generale, in base al quale si afferma la competitività di tale modello attraverso la complementarità tra le diverse pratiche che compongono il si-

stema. In realtà, non tutte le pratiche che verranno delineate possono rivelarsi utili all'interno di una determinata impresa, poiché alcune di esse potrebbero essere troppo costose da attuare, oppure non rilevanti in virtù delle caratteristiche dei processi produttivi. Pertanto, ciascuna azienda dev'essere in grado di individuare la specifica combinazione di Hpwp che può risultare più utile (Boxall e Macky, 2009).

Un primo elemento (l'ordine di presentazione non è importante) delle Hpwp è rappresentato dalla polivalenza che dovrebbe caratterizzare le persone occupate (Figura 11). Tale polivalenza dev'essere intesa sia in senso verticale che orizzontale. A livello verticale la polivalenza consiste nel formare il personale allo svolgimento autonomo di attività relative alla prima manutenzione e al controllo qualità fino alla possibilità di porre direttamente rimedio, soprattutto con l'aiuto della propria squadra di lavoro, al prodotto difettoso. A livello orizzontale, invece, la polivalenza consiste nella rotazione del personale in diverse postazioni che formano il processo produttivo al fine di acquisire una visione complessiva della produzione. Il numero delle stazioni di lavoro che il personale dovrebbe imparare a svolgere in modo autonomo solitamente diminuisce all'aumentare della loro complessità. L'obiettivo della polivalenza consiste nel costruire ruoli e non più mansioni per le persone occupate, che diventano soggetti attivi e non più meramente esecutivi all'interno dei processi produttivi. Inoltre, la conoscenza operativa acquisita dal personale dovrebbe essere integrata da una formazione continua di tipo tecnico ma anche trasversale per far comprendere alle persone come svolgere le nuove attività lavorative richieste dall'impresa, per esempio attraverso l'insegnamento dei principi di comunicazione e del *problem-solving*. Una forza lavoro polivalente consente di conseguire importanti risultati di tipo sia sociale che economico. Le persone occupate raggiungono qualifiche più elevate e svolgono ruoli più ricchi di contenuto, mentre l'azienda risparmia sui costi di produzione e aumenta la produttività del lavoro attraverso un minor impiego del reparto della manutenzione, dei capo reparto e delle procedure di campionamento statistico per il controllo della qualità collocato non più a valle del processo e svolto da personale specifico.

Figura 11

Hpwp: la polivalenza del personale

In che cosa consiste	Risultati attesi
Le persone imparano a svolgere attività di prima manutenzione, controllo qualità e rilavorazione dei prodotti difettosi nell'esecuzione di diversi lavori	Personale con qualifiche più elevate che svolge lavori più ricchi di contenuto; minori costi aziendali e maggiore produttività per minore intervento dei manutentori, dei capo reparto e del personale addetto al controllo qualità

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

Un secondo elemento è costituito dal lavoro in squadra (Figura 12). La polivalenza sopra citata andrebbe infatti esercitata all'interno di piccole squadre di lavoro autonome, composte da 5-6 persone guidate dalla leadership di un team leader il cui ruolo, comunque operativo, sarebbe quello di garantire il coordinamento di questo personale.

Tali squadre dovrebbero avere la responsabilità della qualità e della quantità della produzione per determinate parti del processo e, soprattutto, delle procedure operative per il conseguimento di tali obiettivi, riducendo così il numero dei livelli gerarchici. Ovvero, sarebbero le squadre di lavoro a dover decidere autonomamente la distribuzione del lavoro al proprio interno, le attività formative da effettuare e come svolgere le operazioni di rilavorazione sulla base delle indicazioni generali fornite dal management. Ma il ricorso alle squadre di lavoro risulterebbe utile anche per altri motivi, poiché le ricerche empiriche hanno mostrato come all'interno dei gruppi ci sia una maggiore circolazione delle informazioni che favorisce la produzione di conoscenza, e come gli stessi gruppi svolgano un importante ruolo di integrazione sociale per i/le singoli lavoratori/lavoratrici (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Figura 12

Hpwp: il lavoro in squadra

In che cosa consiste	Risultati attesi
Squadre di 5-6 persone responsabili di parti della produzione che si auto-organizzano per le attività di rotazione, formazione e rilavorazione, sotto il coordinamento di un team leader	Integrazione sociale nell'azienda delle persone occupate; diminuzione dei costi attraverso la riduzione dei livelli gerarchici; diffusione della conoscenza

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

In terzo luogo, è importante segnalare la necessità di un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro per rispondere in modo soddisfacente ai bisogni manifestati dalle persone occupate e dalle imprese (Figura 13). Poiché oggi sono sempre più numerose le famiglie nelle quali entrambi i coniugi/conviventi lavorano, le persone con responsabilità familiari sono sottoposte a crescenti pressioni al fine di coniugare i tempi di lavoro con i tempi necessari per la cura dei figli e/o per assistere i propri genitori in età avanzata (Eurofound, 2009). Le aziende, dal canto loro, operano in mercati caratterizzati da forte variabilità per cui devono rispondere adeguatamente a queste fluttuazioni incrementando o diminuendo la propria capacità produttiva. In questa situazione, la definizione condivisa di orari flessibili che possa allungare o accorciare, secondo criteri compensativi, l'orario di lavoro, risulta di grande utilità sia per il personale che per le imprese. La definizione flessibile degli orari può tuttavia non essere sufficiente per il personale nel caso subentrino specifiche esigenze di assistenza, e in tali situazioni l'attuazione di politiche aziendali di conciliazione tra lavoro e famiglia, attraverso la concessione temporanea di un part-time oppure di un periodo di aspettativa, può rivelarsi fondamentale.

Figura 13**Hpwp: organizzazione flessibile dell'orario e politiche di conciliazione**

In che cosa consiste	Risultati attesi
Le giornate, settimane e/o mesi lavorativi possono essere allungati o accorciati rispetto all'orario standard. In casi particolari, concessione temporanea di part-time o di un periodo di aspettativa.	Il personale è maggiormente in grado di coniugare gli impegni lavorativi e familiari; le imprese riescono a rispondere prontamente alla fluttuante domanda di mercato. Di fronte ad esigenze particolari il personale può contare su strumenti specifici.

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

Un quarto aspetto delle Hpwp è costituito dalle pratiche di partecipazione diretta, che permettono di far emergere i contributi del personale per il miglioramento dei processi produttivi (Figura 14). Le persone impiegate nelle attività di produzione, lavorando quotidianamente sulle diverse postazioni, possiedono un sapere tacito, non formalizzato, che consente loro di acquisire un livello di conoscenza sul funzionamento dei processi e dei macchinari che il management non può arrivare ad apprendere con un simile livello di dettaglio. Per tale ragione i suggerimenti delle persone si rivelano spesso utili al fine di apportare cambiamenti incrementali ai processi produttivi che, soprattutto se sommati tra loro, portano ad un'efficienza significativamente più elevata (Jones et al., 2010). Risulta quindi importante, per l'azienda, favorire l'espressione di tale conoscenza tacita da parte del personale, cosa che può essere fatta ricorrendo a diversi strumenti di partecipazione diretta quali: riunioni tra le squadre di lavoro, cassetta dei suggerimenti e attività di miglioramento continuo (Lansbury and Wailes, 2008). Il personale, a sua volta, risulta più soddisfatto in quanto percepisce che la propria esperienza/competenza viene adeguatamente considerata dall'azienda per apportare cambiamenti organizzativi. Queste forme di partecipazione diretta incrementano la loro utilità quando le rappresentanze sindacali sono coinvolte nel funzionamento del sistema, poiché i contributi diretti provenienti dal personale sono maggiormente valorizzati dal management, vincolato dalla presenza sindacale ad analizzare tempestivamente tutti i suggerimenti ricevuti (Cooke, 1994).

Figura 14**Hpwp: la partecipazione diretta del personale**

In che cosa consiste	Risultati attesi
Le persone avanzano suggerimenti per migliorare il flusso produttivo che vengono valutati dai preposti	Maggiore efficienza dei flussi produttivi; personale più soddisfatto per il contributo che può fornire

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

Infine, un altro importante elemento alla base delle Hpwp è rappresentato dal modo di concepire la parte variabile della retribuzione, ovvero il cosiddetto premio di risultato

nel caso dell'Italia (Figura 15). La definizione di una parte retributiva variabile non va confusa con la partecipazione economica del personale che si sostanzia, per esempio, nell'azionariato. In ogni caso, affinché l'incentivo monetario possa effettivamente sostenere l'implementazione di un modello organizzativo decentrato basato sulla polivalenza delle persone impiegate, la letteratura mette in evidenza tre aspetti fondamentali che dovrebbero caratterizzare tale incentivo (Cappelli e Neumark, 2001, Acocella e Leoni, 2010). Innanzitutto, la consistenza del bonus dovrebbe essere sufficientemente incentivante, quindi almeno pari ad una mensilità. In secondo luogo, il premio dovrebbe essere erogato in riferimento alle specifiche attività espletate dalle singole squadre di lavoro, in modo tale che ciascuna persona occupata possa far valere il proprio contributo e sentirne l'importanza per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Terzo aspetto, strettamente connesso al precedente, gli obiettivi fissati per le singole squadre di lavoro dovrebbero essere relativi a parametri di input più che di output. Ovvero, il personale, al fine di essere motivato ad attuare i comportamenti organizzativi richiesti dall'azienda, dovrebbe essere valutato sulla base della rotazione, formazione e qualità del lavoro che è in grado di svolgere, più che sulla base di criteri legati al bilancio aziendale (che dovrebbero comunque rimanere, ma solo per verificare l'*ability to pay* dell'impresa).

Figura 15

Hpwp: la parte variabile della retribuzione

In che cosa consiste	Risultati attesi
Premi variabili significativi basati su criteri di performance organizzativa riferiti a piccole squadre di lavoro	Personale maggiormente motivato a migliorare la propria performance

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

5.2 Organizzazioni sindacali e innovazione

La costruzione di relazioni industriali partecipative dovrebbe favorire la realizzazione di questi modelli organizzativi innovativi basati sulle Hpwp (Figura 16). Nei contesti nazionali, come quelli dell'Europa continentale, dove i rapporti tra le parti sociali non sono generalmente conflittuali, le rappresentanze sindacali possono attivarsi sia per migliorare le condizioni e la qualità del lavoro, a vantaggio delle persone occupate, sia al fine di garantire la competitività delle imprese, che solo in tali casi possono garantire posti di lavoro e salari adeguati al personale. In tal modo le organizzazioni sindacali sarebbero fortemente interessate a supportare soluzioni organizzative avanzate in grado di coniugare il raggiungimento di obiettivi di tipo sia sociale che economico.

Frase da inserire in questi paragrafi: Le relazioni industriali partecipative, anche grazie all'azione delle rappresentanze sindacali, possono favorire la realizzazione di modelli organizzativi innovativi, a loro volta in grado di migliorare sia la qualità del lavoro che la competitività aziendale.

Le rappresentanze sindacali favorirebbero l'implementazione di modelli organizzativi innovativi attraverso l'azione di differenti ed interconnessi processi. In primo luogo, il sindacato consente alle persone occupate di esprimere le proprie richieste e di avanzare le proprie opinioni. Questi meccanismi possono ridurre il malcontento delle persone occupate attraverso la negoziazione di buone condizioni d'impiego. In tal modo, le persone tendono a non uscire dall'organizzazione e le imprese possono così avvalersi del contributo di personale esperto che conosce bene i processi produttivi, essendo impiegato da diverso tempo all'interno dell'azienda (Freeman e Medoff, 1984). Inoltre, il personale, se contento delle proprie condizioni d'impiego, è maggiormente predisposto a mettersi a disposizione dell'impresa.

Ulteriore elemento importante, i suggerimenti delle persone legate all'organizzazione della produzione sono maggiormente considerati dalla direzione aziendale quando sono sostenuti dalle organizzazioni sindacali. Come detto, tali suggerimenti, in virtù della conoscenza tacita che li caratterizza, contribuiscono a migliorare significativamente i flussi produttivi.

Infine, il sistema organizzativo imperniato sulle Hpwp, basato sul contributo attivo delle singole persone e delle squadre di lavoro, può essere sostenuto nel tempo se vengono definite e rispettate precise regole collettive, un compito che può essere esercitato al meglio dalle organizzazioni sindacali. Ciò significa che la polivalenza dev'essere un obiettivo raggiungibile da parte di tutte le persone impiegate, e lo stesso dicasi per l'autonomia nel caso delle squadre di lavoro. Anche in tema di retribuzione variabile sarebbe importare fare riferimento ad un insieme di regole collettive. Un sistema che premia in modo differente le persone in quanto riferito a singole squadre deve garantire, per non essere destinato all'implosione sotto la spinta dei malumori interni, bonus di uguale entità, parametri appropriati alla tipologia di produzione in cui è impegnata ciascuna squadra di lavoro, nonché procedure di verifica dei risultati raggiunti parimenti sottoposte al controllo del personale tramite le proprie rappresentanze sindacali.

Figura 16

Rapporti partecipativi e Hpwp

- Organizzazioni sindacali attente sia alla qualità del lavoro che alla competitività aziendale
- Il personale, tramite il sindacato, esprime le proprie idee e rimane quindi in azienda
- Negoziazione di buone condizioni d'impiego e conseguente disponibilità del personale verso le esigenze aziendali
- I suggerimenti del personale sono maggiormente tenuti in considerazione dall'impresa
- Le regole collettive stabilite dal sindacato evitano trattamenti iniqui del personale

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

6. Le imprese italiane e la partecipazione

Partendo da una breve storia delle relazioni industriali in Italia, in questo capitolo vengono analizzati i sistemi partecipativi implementati nelle imprese. La limitata diffusio-

ne di rapporti partecipativi che si riscontra appare legata soprattutto alle strategie degli attori e al debole sostegno istituzionale. Questa ridotta partecipazione tra le parti è associata ad un basso livello di innovazione sul piano organizzativo, soprattutto in ottica comparata. Infine, viene sottolineato il rilevante spazio istituzionale a disposizione di Regioni e Province autonome per incoraggiare lo sviluppo di relazioni industriali partecipative a livello territoriale. Uno spazio poco utilizzato, anche in Alto Adige, nonostante le caratteristiche favorevoli che presenta il contesto altoatesino.

6.1 Breve storia delle relazioni industriali

Il gap normativo tra quanto teoricamente previsto dalla Costituzione in materia di partecipazione nell'art. 46 e quanto stabilito concretamente dal legislatore e dalle parti sociali continua a persistere; un gap che va considerato in relazione alle caratteristiche che hanno storicamente assunto le relazioni industriali in Italia. Non intendiamo qui ripercorrere la storia di tali relazioni industriali dal dopoguerra ad oggi, ma solo definire alcune linee di tendenza generale che vengono presentate in modo breve e, pertanto, necessariamente semplificato (Figura 17).

Nell'immediato secondo dopoguerra (1945-1948), le relazioni industriali si orientarono in direzione partecipativa al fine di risollevarle le sorti delle imprese italiane. In particolare, furono istituiti i Consigli di gestione formati da operai/operaie e tecnici eletti da tutto il personale, che avevano il compito di partecipare alla conduzione delle imprese assieme ai datori di lavoro. Tali Consigli furono progressivamente abbandonati sia perché le imprese erano portatrici di una visione volta ad escludere le organizzazioni del lavoro dalle decisioni riguardanti la gestione aziendale, sia perché la maggior parte del mondo sindacale continuava a considerare distinti i ruoli della proprietà aziendale e del personale in quanto portatori di interessi divergenti, ricomponibili solo attraverso le attività di contrattazione collettiva. Nel contempo, le organizzazioni sindacali vedevano nei Consigli di Gestione una degenerazione aziendalistica delle relazioni industriali (Leonardi, 2012, Ichino, 2013).

Subito dopo quest'esperienza dei Consigli di Gestione le parti sociali svilupparono quindi un comportamento reciprocamente conflittuale culminato nel ciclo delle lotte sindacali del 1969, noto come "autunno caldo" (Alacevich, 1996). In questa situazione conflittuale, le organizzazioni sindacali cercavano di porre un controllo sull'organizzazione del lavoro facendo leva sul conflitto e sui rapporti di forza, al fine di ottenere miglioramenti contrattuali per il personale. E' attraverso questa strategia di "contrattualismo rivendicativo" che si è realizzata in Italia quella che è stata definita una democratizzazione conflittuale dell'organizzazione aziendale. La democratizzazione dei luoghi di lavoro è stata quindi ripresa e regolamentata dallo Statuto dei lavoratori del 1970 con l'istituzione delle Rappresentanza Sindacali Aziendali.

A partire dalla fine degli anni 70', i processi di ristrutturazione dell'industria italiana, necessari in virtù del mutato quadro competitivo internazionale, hanno visto realizzarsi una maggiore collaborazione tra le parti sociali. Tale collaborazione è stata favorita an-

che dalla definizione contrattuale dei diritti di informazione e consultazione e dalla riduzione dell'asimmetria tra capitale e lavoro realizzata con le attività di contrattazione collettiva degli anni precedenti (Negrelli e Treu, 1995). Questi rapporti positivi tra le parti sociali sono poi sfociate nel Protocollo del 1993 con il quale si poneva fine all'esperienza della scala mobile e si istituzionalizzava un sistema di relazioni industriali a due livelli. Ovvero, il Protocollo definiva un sistema di contrattazione collettiva basato sul ruolo del contratto nazionale specifico per ciascun settore, integrato da una contrattazione territoriale o aziendale cui venivano attribuiti i (pochi) compiti negoziali ad essa delegati dal Ccnl, inclusa la determinazione di un salario aggiuntivo legato a programmi concordati tra le parti per l'accrescimento della produttività del lavoro e della competitività delle imprese.

Negli anni 2000, sotto la crescente spinta della globalizzazione, diversi governi hanno cercato di realizzare una deregolamentazione del sistema di relazioni industriali nella speranza di raggiungere in questo modo una maggiore competitività. Tali iniziative governative sono state avversate dalle stesse associazioni datoriali, desiderose di evitare l'emergere di rapporti conflittuali con le organizzazioni sindacali e il personale (Micheletti e Nyland, 2008). Tuttavia, questa limitazione del conflitto non si è mai trasformata in veri rapporti di partecipazione se non in rarissimi casi. Inoltre, quando parliamo di relazioni industriali collaborative a livello aziendale facciamo naturalmente riferimento ad una tendenza, che non ha escluso lo svilupparsi di rapporti anche fortemente conflittuali in alcuni settori e in alcune imprese.

La crisi economica del 2008 ha mutato profondamente il quadro di riferimento, in quanto gli sconvolgimenti da essa causati nel tessuto produttivo hanno richiamato anche la necessità di rivedere la struttura e il funzionamento del sistema di relazioni industriali. In particolare, le associazioni datoriali, in questo sostenute da diversi studiosi e da una parte del mondo sindacale, hanno richiesto l'attribuzione di maggiori poteri alla contrattazione decentrata, in particolare aziendale, inclusa la possibilità di derogare dal Ccnl. Ciò al fine di legare maggiormente le condizioni d'impiego del personale alla concreta situazione aziendale.

In questo clima le organizzazioni datoriali e sindacali hanno sviluppato un intenso confronto confermando l'intento di evitare l'insorgere di rapporti orientati al conflitto. Le organizzazioni sindacali hanno espresso apertura alla richiesta delle associazioni datoriali volta ad attribuire maggiore spazio alla contrattazione aziendale, ma nel quadro di una precisa definizione delle materie passibili di deroga che escludesse la retribuzione ed altri fondamentali aspetti delle condizioni di lavoro, nonché il fatto che tali deroghe dovessero essere negoziate con le organizzazioni sindacali. Tutto ciò al fine di realizzare un sistema di "decentramento controllato" (Cella e Treu, 2009, Treu, 2011). Le parti hanno così stipulato l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 che disciplina appunto, in assenza di specifiche indicazioni al riguardo da parte dei contratti nazionali di settore, le possibili materie oggetto di deroga da parte della contrattazione aziendale rispetto ai Ccnl, come ad esempio il sistema degli orari e l'organizzazione del lavoro, e le modalità per la loro approvazione, a fronte di investimenti aziendali volti a sostenere

l'occupazione. Successivamente, il governo ha approvato, nell'agosto del 2011, la legge 148/2011 dove all'art. 8 si prevede che, a fronte di investimenti per il sostegno dei livelli occupazionali, le imprese possano stipulare contratti aziendali che derogano non solo dal contratto collettivo nazionale ma anche dalla legge, rimanendo come unici vincoli quelli rappresentati dai principi costituzionali e comunitari. Tali contratti aziendali dovrebbero comunque essere concordati dalle aziende con le organizzazioni sindacali. Questa sistema di deroga, meno coordinato rispetto a quello definito dalle parti sociali e da alcuni visto anche come un tentativo di legittimare i nuovi contratti collettivi stipulati in Fiat-Chrysler nel 2009, è stato comunque ritenuto non adeguato dalle parti sociali che hanno confermato il reciproco impegno a rispettare quanto concordato nell'accordo del 28 giugno 2011 (Mariucci, 2011). Infatti, la definizione dei rapporti tra il livello contrattuale aziendale e nazionale stabilita in quell'accordo è stato confermato dal "Testo Unico sulla Rappresentanza" siglato tra Confindustria e Cgil, Cisl e Uil il 10/1/2014.

Figura 17

Fasi storiche delle relazioni industriali aziendali

Immediato dopoguerra, 1945-1948	Relazioni industriali partecipative
Anni 50'-60'-70'	Relazioni industriali conflittuali
Fine anni 70' - anni 90'	Rapporti più collaborativi per la realizzazione dei processi di ristrutturazione aziendale
Anni 2000	Tentativi di de-regolamentazione delle relazioni industriali da parte della politica, rapporti collaborativi tra le parti
2008 ad oggi	Tentativi ed effettive azioni di de-regolamentazione delle relazioni industriali da parte della politica, rapporti collaborativi tra le parti

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

La partecipazione vera e propria non si è mai affermata anche a causa della mancanza di un sostegno istituzionale, se non nella versione debole dei diritti di informazione e consultazione che ha comunque contribuito in modo importante ad improntare le relazioni industriali ad una maggiore collaborazione (Carinci, 1991). Pertanto, al di là delle caratteristiche meno conflittuali che la contrattazione collettiva ha assunto negli ultimi decenni, essa non è mai andata verso una reale direzione partecipativa, nemmeno di fronte alla prolungata crisi economica che sta attraversando il paese. Lo stesso accordo interconfederale del 28 giugno 2011 prevede un confronto di tipo negoziale nell'ottica di uno scambio tra sicurezza occupazionale e prestazione delle persone occupate che non ha carattere partecipativo. Alcuni tentativi sono stati fatti, sul piano nazionale, sia a livello contrattuale che legislativo per favorire la realizzazione di relazioni industriali partecipative al fine di fronteggiare la crisi economica, ma senza raggiungere ancora risultati concreti (Figura 18).

Sotto il profilo contrattuale, diversi contratti collettivi nazionali hanno previsto la costituzione di commissioni paritetiche volte ad approfondire il tema della partecipazione al fine di presentare proposte che ne potessero favorire la realizzazione a livello aziendale, ma tali lavori non hanno sinora avuto un seguito concreto.

Frase da inserire in questi paragrafi: I tentativi fatti sul piano contrattuale e legislativo per favorire la partecipazione non hanno sinora avuto esiti concreti.

Sul piano legislativo, si è prodotto un ampio dibattito in materia di partecipazione attraverso la proposizione di alcuni disegni di legge in merito, ma si è rimasti nel campo delle ipotesi. Inoltre, tali disegni di legge hanno sempre previsto diverse forme di partecipazione verso le quali le imprese rimangono comunque libere di decidere se aderire o meno.

Figura 18

Interventi nazionali sulla partecipazione

Livello di intervento	Azione	Risultati raggiunti
Ccnl	Commissioni paritetiche che avanzino proposte	Proposte non presentate o approvate
Legislativo	Disegni di legge	Non approvati

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

6.2 La partecipazione nelle imprese italiane

L'analisi relativa ai rapporti partecipativi tra le parti sociali mostra la loro bassa diffusione nel tessuto produttivo italiano. Nel caso delle grandi imprese, talvolta al centro di valutazioni ideologiche più che di contenuto (Cella, 2010), vanno innanzitutto segnalati in ordine cronologico due tentativi. Il primo venne fatto presso il Gruppo Iri, tramite la definizione dei diritti di informazione e consultazione, e il secondo all'Electrolux, attraverso la costituzione di commissione paritetiche dotate anche di poteri deliberativi e quindi aventi pieno carattere partecipativo. Entrambi questi sistemi di relazioni industriali registrarono un buon grado di successo, particolarmente elevato nel caso dell'Electrolux, ma vennero successivamente abbandonati. Nel sistema Electrolux, in particolare, uno dei problemi riscontrati era relativo all'insufficiente distinzione tra ruoli partecipativi e contrattuali con la maggiore importanza comunque assegnata alle attività di contrattazione collettiva. Tale situazione finiva per generare comportamenti opportunistici delle parti sociali, che utilizzavano le informazioni raccolte in sede partecipativa per acquisire una posizione di vantaggio in ambito contrattuale.

Un altro caso interessante, e soprattutto attuale, di relazioni industriali partecipative è costituito dall'Eni (Figura 19). In tale azienda, il protocollo firmato nel 2001 sul sistema di relazioni industriali stabilisce un'informazione preventiva a vantaggio delle organizzazioni sindacali su alcune tematiche di rilevanza strategica quali gli investimenti e

l'occupazione (già definiti da legge e CCNL, queste disposizioni sui diritti di informazione hanno probabilmente lo scopo di approfondirle e renderle effettive), mentre definisce procedure di co-decisione su aspetti operativi, ma di cruciale importanza, in materia di sicurezza e formazione del personale. Nella parte relativa alla formazione si fa esplicito riferimento ad un'organizzazione aziendale basata sul modello delle Hpwp e quindi ad un'organizzazione del lavoro caratterizzata dal lavoro in squadra e dal decentramento decisionale, che richiede una formazione di tipo trasversale. E' importante sottolineare che il sistema partecipativo costruito in Eni è stato confermato, con alcune leggere modifiche, dal protocollo del 2011, dimostrando quindi di aver resistito alle pressioni di deregolamentazione esercitate dalla crisi economica.

Figura 19
Partecipazione in Eni

Strumento	Materie trattate	Risultati
Commissioni paritetiche anche deliberative	Sicurezza e formazione del personale per le commissioni con funzioni deliberative	Positivi, sistema ancora funzionante

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

Per quanto concerne le caratteristiche dei sistemi di relazioni industriali nelle imprese di piccole e medie dimensioni è opportuno sottolineare che esiste, innanzitutto, un problema legato alla carenza di dati empirici. Tuttavia alcune ricerche svolte a livello locale offrono un quadro analitico interessante.

In primo luogo, va rilevato che le commissioni paritetiche, il principale strumento partecipativo nel sistema italiano di relazioni industriali, risultano essere poco diffuse. Inoltre, qualora istituite, tali commissioni hanno solitamente natura informativa o, più raramente, consultiva, mentre la loro funzione deliberativa ha un'importanza statisticamente residuale.

In secondo luogo, le materie oggetto delle attività delle commissioni sono di tipo tradizionale essendo largamente incentrate sui sistemi di salute e sicurezza e sulla qualità della produzione, mentre i temi della formazione, dell'organizzazione del lavoro e delle strategie aziendali sono raramente al centro di una discussione congiunta tra le parti. Inoltre, l'attività delle commissioni non appare ben distinta dai compiti di contrattazione collettiva svolti dalle Rsu. Le stesse attività di contrattazione collettiva, per quanto abbastanza diffuse, sono ancorate a tematiche tradizionali come il premio di risultato o il sistema di salute e sicurezza.

Ci sono certamente differenze intersettoriali che emergono dai dati raccolti in questi studi sulle relazioni industriali nelle piccole e medie imprese, con le aziende del settore chimico che si configurano come le più partecipative e quelle metalmeccaniche come le meno collaborative (Leoni et al., 2009). Altre differenze si registrano tra i diversi territori, con l'Emilia-Romagna che mostra, ad esempio, un tasso di relazioni industriali par-

tecipative più elevato rispetto ad altre aree del paese (Pini, 2004). Ma, come detto, le informazioni di queste ricerche forniscono un quadro di relazioni industriali ancora sostanzialmente fordiste, in quanto basate su rapporti prevalentemente contrattuali e non partecipativi, e poco focalizzate su materie, quali l'innovazione organizzativa, che rivestono invece un ruolo centrale nel sistema competitivo attuale. Peraltro, questi studi si basano su dati tratti da un questionario e tendono pertanto a sovrastimare i risultati delle commissioni paritetiche così come quelli dei contratti collettivi. Infatti, alcune ricerche qualitative hanno mostrato che nelle aziende quanto viene concordato tra le parti non viene sempre effettivamente implementato, anche rispetto ai diritti di informazione e consultazione che pure hanno un'origine legislativa (Signoretti, 2014). Le stesse commissioni paritetiche possono ricoprire un ruolo meramente formale (Fortunato, 2008).

6.3 Perché c'è poca partecipazione?

Sono diverse le ragioni che possono contribuire a spiegare la carenza di modelli partecipativi di relazioni industriali nelle imprese italiane (Figura 20).

C'è innanzitutto una mancanza di volontà verso la costruzione di rapporti partecipativi, legata sia ad una concezione monista da parte delle imprese, che considera il management come l'unico soggetto titolato ed in grado di prendere decisioni appropriate in materia di strategia e gestione aziendale, sia ad una visione difensiva delle organizzazioni sindacali, poco propense ad assumersi responsabilità su tematiche di prerogativa tradizionalmente manageriale. In ogni caso, la prospettiva della partecipazione negli ultimi anni sembra diventata più gradita soprattutto alle organizzazioni sindacali, pur con differenze tra loro rispetto ai sistemi di riferimento (Carrieri, 2009).

In secondo luogo, in una situazione di debole sostegno istituzionale, le relazioni industriali partecipative sono fortemente soggette ai cambiamenti di strategia degli attori sociali così come all'azione delle forze di mercato, e difficilmente sono in grado di operare appieno e nel tempo. Gli studi internazionali confermano che, in assenza di vincoli istituzionali forti, relazioni industriali partecipative durature a livello aziendale si possono realizzare solo grazie alla combinazione di elementi particolari e piuttosto rari (Dobbins, 2010).

Figura 20

Motivi della bassa partecipazione

- Concezione monista delle imprese e difensiva da parte delle organizzazioni sindacali
- Debole sostegno istituzionale
- Difficoltà a separare chiaramente gli organismi contrattuali e partecipativi

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

Infine, va rilevato un problema più tecnico, relativo al fatto che le commissioni paritetiche, il principale strumento partecipativo, svolgono compiti non chiaramente distinti

dall'attività di contrattazione collettiva, permettendo così l'adozione di comportamenti opportunistici da ambo le parti.

Molte ricerche, siano esse quantitative o qualitative, confermano l'esistenza di un'associazione positiva tra relazioni industriali partecipative e modelli organizzativi innovativi. Tale associazione lascerebbe dunque presagire che, considerata la debole diffusione di rapporti partecipativi tra le parti, il tessuto produttivo italiano dovrebbe essere caratterizzato da un'organizzazione aziendale poco competitiva. In effetti, questo è purtroppo il quadro che ci consegnano gli studi comparati svolti in ambito internazionale ed europeo in particolare.

Le diverse indagini segnalano un'organizzazione aziendale poco innovativa, dove le pratiche altamente performanti costituite da orari flessibili, lavoro in squadra, decentramento decisionale, coinvolgimento del personale, attività di formazione trasversale e retribuzione variabile sono poco adottate. In particolare, rispetto ai luoghi di lavoro che non utilizzano nessuna Hpwp solo Malta, Turchia e Grecia registrano performance peggiori rispetto all'Italia (Eurofound, 2011). Altre ricerche locali, invece, hanno evidenziato una buona diffusione di singole pratiche legate al paradigma delle Hpwp ma anche una loro bassa combinazione, che non risulta quindi in grado di sfruttare i rilevanti effetti di complementarità tra esse esistenti (Cristini e Pozzoli, 2010).

Il basso livello di innovazione organizzativa è una delle cause della bassa produttività del lavoro che caratterizza l'Italia, che a sua volta determina una ridotta competitività delle risorse umane e delle imprese. I risultati negativi che si registrano sul piano della produttività del lavoro sono certamente legati a diversi fattori alcuni dei quali risultano esterni al funzionamento delle imprese come le infrastrutture, la tassazione, la burocrazia e il livello di corruzione. Ma una parte di tali risultati deriva certamente dalla qualità dei modelli organizzativi aziendali. Tale ipotesi risulta ulteriormente avvalorata dal fatto che recenti ricerche empiriche hanno evidenziato come gli svantaggi competitivi dell'Italia spesso additati come responsabili della bassa produttività del lavoro, quali la ridotta dimensione delle imprese e la specializzazione produttiva in settori a basso valore aggiunto, potrebbero essere in parte eliminati proprio attraverso l'adozione di modelli organizzativi innovativi (Foresti et al., 2006).

6.4 Le istituzioni locali e l'Alto Adige

La nostra analisi si è finora concentrata sull'azione delle istituzioni centrali, ma è importante sottolineare, fatto spesso sottovalutato, come i livelli di governo regionali e provinciali, nel caso delle Province autonome, possano esercitare un importante ruolo propulsivo nella realizzazione di relazioni industriali partecipative a livello territoriale.

Si è visto in precedenza, a proposito del Fondo speciale che era stato istituito nel 2003 a livello nazionale, come la Corte Costituzionale abbia stabilito che i diritti di partecipazione siano da considerarsi come una materia di competenza concorrente tra Stato e Regioni (incluse le Province autonome), da regolare perciò sulla base del principio di lealtà reciproca tra i due livelli istituzionali (Finzi, 2010). Tale principio prevede che le Regioni/Province autonome legiferino sulla base dei principi fondamentali in materia

definiti da una legge dello stato. In assenza di tali leggi, come avviene in tema di partecipazione del personale, le Regioni/Province autonome possono comunque approvare proprie normative nel rispetto dei principi costituzionali in materia (Figura 21).

Figura 21

Poteri dei livelli di governo sulla partecipazione

Rapporto tra Stato e Regioni/Province autonome	Potere di Regioni/Province autonome
Competenza concorrente	Approvare leggi nel rispetto dei principi costituzionali, poiché manca una legge statale ad hoc in materia di partecipazione

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

Il ruolo propulsivo che le Regioni o le Province autonome possono esercitare nel favorire la diffusione di modelli partecipativi è ulteriormente dimostrato da quanto avvenuto in seguito all'approvazione da parte della Regione Veneto della Legge Regionale n.5/2010, volta ad incentivare economicamente la partecipazione azionaria o come soci d'impresa da parte delle persone occupate. Tale Legge è stata infatti impugnata dallo Stato, ma la Corte Costituzionale ha stabilito che l'incentivazione economica della partecipazione del personale nelle imprese è una materia che può essere legittimamente definita in ambito regionale. In seguito a tale decisione, la Legge è stata resa operativa con la Delibera della Giunta Regionale del 2013 che ha creato un apposito fondo, dotato di 500.000 euro per tale anno, al fine di sostenere gli incentivi fiscali previsti.

Anche la Provincia autonoma di Trento è intervenuta in materia di partecipazione. La Delibera della Giunta provinciale n. 1911 del 7 settembre 2012 ha definito una maggiorazione del 5% dei contributi previsti come aiuti agli investimenti fissi per quelle aziende che realizzano la partecipazione del personale alle scelte organizzative aziendali. Nel caso del provvedimento trentino, pertanto, l'incentivo fiscale è stato legato non alla partecipazione finanziaria del personale come avvenuto in Regione Veneto, bensì a quella di tipo decisionale.

Ad un livello più basso di efficacia, in quanto approvata solo in termini di programma, si trova la Legge dell'Emilia-Romagna n.14 del 18 luglio 2014 relativa alla "Promozione degli investimenti in Emilia-Romagna". Tale Legge Regionale prevede che tra le misure attuative (non ancora approvate) della disciplina legislativa vi siano anche quelle volte a favorire l'introduzione di pratiche di partecipazione del personale alla gestione aziendale. Una legge che mantiene appunto una valenza programmatica, ma che se opportunamente attuata potrebbe incoraggiare l'adozione di forme di partecipazione decisionale/strategica delle organizzazioni sindacali e del personale nelle imprese.

Infine, va segnalata l'iniziativa adottata dall'Unione Industriali Pordenone, che pur non operando in una Provincia autonoma, ha provato a percorrere la strada della partecipazione seppur in termini ancora differenti rispetto alle altre esperienze territoriali de-

scritte. Il documento del gennaio 2014, dal titolo “Pordenone, laboratorio per una nuova competitività industriale”, elaborato con il sostegno della Camera di commercio locale, prevede la costituzione di una società mista pubblico-privato che dovrebbe intervenire nelle crisi aziendali di una certa significatività per il territorio. In tale società, il 20-30% del capitale dovrebbe essere posseduto dalle persone occupate che destinerebbero a tale scopo quote del proprio trattamento di fine rapporto o del premio di risultato, e verrebbe adottato un modello di governance duale nel quale il Consiglio di Sorveglianza sarebbe formato innanzitutto da rappresentanti delle imprese industriali di Pordenone e delle organizzazioni sindacali firmatarie. Si tratta quindi di una proposta che mira a coinvolgere in modo congiunto imprese, organizzazioni sindacali e personale nel promuovere le dinamiche dello sviluppo locale. Un’idea senza dubbio ambiziosa, ma anche molto complessa e che, in ogni caso, non ha ancora trovato applicazione.

Figura 22

Interventi di Regioni e Province autonome

Regione/Provincia	Tipologia di partecipazione	Stato di avanzamento
Veneto	Economica e basata su incentivi fiscali	Operativa
Trento	Decisionale e legata ad incentivi fiscali	Operativa
Emilia-Romagna	Decisionale	Approvata come programma
Pordenone	Decisionale-territoriale	Proposta elaborata dall’Unione Industriali

Fonte: IPL | Istituto Promozione dei Lavoratori (Andrea Signoretti)

© IPL 2016

A ben vedere, le Regioni e le Province che hanno cercato di favorire la partecipazione del personale rappresentano casi isolati. I pochi interventi realizzati hanno privilegiato la partecipazione economica rispetto a quella decisionale/strategica, oppure hanno legato quest’ultima all’ottenimento di benefici fiscali. Inoltre, queste normative si differenziano rispetto al loro stato di avanzamento in termini di efficacia (Figura 22). A tutto ciò va aggiunto che le informazioni raccolte attraverso alcune interviste telefoniche condotte con esperti in materia lascerebbero intendere, sebbene non vi siano dati precisi al riguardo, un effetto limitato delle normative sinora adottate. Considerando che i rilevanti spazi d’intervento a disposizione di Regioni e Province autonome sono stati utilizzati poco e in modo debole, una riflessione da questo punto di vista dovrebbe essere fatta nei territori per comprendere attraverso quali strumenti si potrebbe favorire la realizzazione di modelli locali partecipativi di relazioni industriali.

Per quanto concerne l’Alto Adige, le istituzioni altoatesine non sono intervenute in quest’ambito nonostante alcune caratteristiche sociali ed istituzionali del territorio presentino un contesto favorevole allo sviluppo di rapporti partecipativi tra imprese e rappresentanze sindacali. In primo luogo, le parti sociali altoatesine hanno sempre condiviso l’idea di una stretta collaborazione al fine di favorire uno sviluppo economico del territorio in grado di garantire un buon livello di coesione sociale. Tale collaborazione è

sfociata anche nella stipula di contratti collettivi territoriali in alcuni importanti settori, come nel caso dell'edilizia o del commercio solo per citarne alcuni. Dopo la crisi economica scoppiata alla fine del 2008 i rapporti collaborativi tra le parti si sono intensificati al fine di aiutare l'economia altoatesina in questo difficile periodo, con incontri settimanali nel caso di Assoimprenditori.

Frase da inserire in questi paragrafi: L'Alto Adige presenta caratteristiche sociali ed istituzionali favorevoli all'approvazione di norme volte ad incoraggiare la partecipazione, ma fino a questo momento non si registrano iniziative significative in merito.

In secondo luogo, imprese, organizzazioni sindacali e personale si sono storicamente caratterizzati per una forte disponibilità reciproca in termini di flessibilità d'orario; un'attenzione favorita anche dal livello storicamente elevato di occupazione femminile che si registra in Alto Adige rispetto al territorio nazionale, portatrice di specifiche esigenze in termini di conciliazione tra famiglia e lavoro. Questa reciproca disponibilità si estende anche ad altre materie relative alla prestazione lavorativa. Lo studio riguardante lo sviluppo di relazioni industriali collaborative nelle aziende di medie dimensioni, che l'IPL ha realizzato, conferma l'esistenza di quest'importante collaborazione. In terzo luogo, il governo provinciale ha sempre dimostrato attenzione verso la possibilità di intraprendere azioni volte a favorire il dialogo tra le parti sociali territoriali e l'innovazione delle imprese. Per esempio, recentemente, la Giunta provinciale ha stanziato 110,3 milioni di euro per la ricerca scientifica e l'innovazione per l'anno 2015. Un investimento certamente significativo per quanto possa essere in futuro ulteriormente migliorato.

Tuttavia, questo terreno favorevole non si è rivelato sinora sufficiente per spingere le istituzioni provinciali e le parti sociali territoriali ad approvare strumenti volti a favorire lo sviluppo di relazioni industriali partecipative, di cui anche il territorio altoatesino avrebbe bisogno, considerando che non si riscontra l'esistenza di casi aziendali caratterizzati da un sistema partecipativo "forte". Vista la buona collaborazione che caratterizza il rapporto tra gli attori territoriali e gli spazi d'intervento a disposizione delle istituzioni locali, e considerando nel contempo la sempre più forte competizione internazionale, è probabilmente arrivato il momento che le istituzioni dell'Alto Adige si attivino con il ruolo di guida al fine di individuare, assieme alle parti sociali, le soluzioni più idonee ad incoraggiare lo sviluppo di relazioni industriali partecipative nelle imprese altoatesine.

7. Conclusioni

Lo studio si è concentrato, tra le diverse articolazioni possibili del concetto di partecipazione, sulla partecipazione decisionale, nell'ambito della quale le rappresentanze sindacali prendono parte alle decisioni riguardanti l'organizzazione aziendale. La ricerca, basata principalmente su dati secondari, dimostra come la partecipazione sia poco diffusa nel tessuto produttivo italiano indipendentemente dalla dimensione delle aziende. Alla base della bassa partecipazione che caratterizza i rapporti tra le parti so-

ciali si associa una limitata capacità d'innovazione organizzativa delle imprese, che non risulta quindi in grado di esercitare un impulso positivo sulla produttività del lavoro. Sebbene non sia possibile stabilire una relazione causale tra livello di partecipazione delle relazioni industriali e grado d'innovazione dell'organizzazione aziendale, numerose ricerche, sia in ambito internazionale che nazionale, hanno documentato l'esistenza di un'associazione positiva tra queste dimensioni.

Sono due i principali fattori esplicativi alla base di questa mancanza di partecipazione.

Innanzitutto, la cultura delle parti sociali non appare orientata in senso partecipativo. Nei decenni, si è passati da rapporti conflittuali a relazioni più costruttive e collaborative, anche a causa delle diverse condizioni economiche del paese, ma senza arrivare a dinamiche partecipative. Gli imprenditori o i manager che gestiscono le imprese si sono sempre caratterizzati per una concezione monista delle proprie aziende, nell'ambito della quale solo il proprietario o i dirigenti sono titolati ed hanno la capacità di prendere le decisioni relative alla strategia e all'organizzazione aziendale. Dall'altro lato, le organizzazioni sindacali hanno considerato con diffidenza l'assunzione di responsabilità gestionali in quanto considerate non positive per la propria attività di difesa delle condizioni salariali e lavorative del personale. In un contesto di questo tipo è difficile che possano emergere e svilupparsi relazioni industriali partecipative, poiché la partecipazione richiede proprio che gli imprenditori deleghino ai rappresentanti del personale una parte del proprio potere decisionale e alle organizzazioni sindacali l'assunzione di responsabilità nella co-gestione di importanti aspetti organizzativi come la quantità e qualità della produzione, il sistema di rotazione, la formazione continua, ecc (Carrieri et al., 2015).

Anche il debole sostegno istituzionale alla partecipazione contribuisce a renderne limitata la diffusione. Da questo punto di vista l'Unione Europea ha definito un sistema partecipativo debole in quanto fondato sui diritti di informazione e consultazione, che proceduralizzano il potere datoriale ma non modificano il carattere unilaterale del suo esercizio. In ogni caso, si può certamente dire che le istituzioni comunitarie hanno fatto la propria parte, se consideriamo le numerose differenze esistenti tra i paesi membri, definendo in modo chiaro i diritti di informazione e consultazione del personale con la Direttiva 2002/14. Il governo nazionale, invece, ha mostrato un comportamento ambivalente nel trasporre questa Direttiva nell'ordinamento con il D.Lgs. 25/2007. Infatti, da un lato ha coraggiosamente inserito il tema della situazione economica dell'impresa e la sua evoluzione tra le materie oggetto dei diritti di consultazione e non solo di informazione, come invece stabilito a livello comunitario. Dall'altro lato, il governo ha deciso di limitare l'applicazione del decreto legislativo alle imprese che occupano 50 persone e non 20 come ipotizzato in ambito comunitario, e ha definito sanzioni di modesta entità in caso di mancato rispetto delle regole.

Nel contempo, non si sono riscontrati passi in avanti nella produzione di norme legali e/o contrattuali volte a favorire regimi partecipativi forti. In ambito nazionale, i tentativi fatti attraverso i contratti collettivi di settore e l'elaborazione di disegni di legge non

hanno finora prodotto risultati tangibili. Da questo punto di vista è stato delineato l'importante ruolo che oggi può essere giocato dai governi delle Regioni e delle Province autonome. La Corte Costituzionale ha recentemente stabilito che la partecipazione del personale nelle imprese è una materia di competenza concorrente, e che le istituzioni locali possono pertanto produrre autonomamente norme in quest'ambito, senza aspettare una legge cornice dello Stato ma rispettando i principi sanciti dalla Costituzione. Tuttavia, sono pochissimi i governi locali che hanno deciso di intervenire, e tra questi non figura l'Alto Adige, nonostante il territorio altoatesino parta da una posizione favorevole rispetto a molti altri. Le parti sociali altoatesine hanno sempre intrattenuto rapporti collaborativi a livello provinciale, che si sono intensificati e non ridotti dopo la crisi economica del 2008; il personale e le aziende hanno dimostrato una forte disponibilità reciproca in materia d'orario di lavoro e di conciliazione tra lavoro e famiglia, anche grazie all'elevato tasso di occupazione femminile che ha sempre caratterizzato l'Alto Adige, ma anche su altri versanti; infine il governo provinciale si è tradizionalmente rivelato lungimirante sia nel favorire il dialogo tra le parti sia nell'approvazione di norme in grado di tener contemporaneamente conto delle esigenze del personale e di quelle legate alla competitività delle imprese.

In virtù di questa positiva base di partenza, è importante delineare possibili linee concrete d'intervento per il sostegno alla partecipazione nel territorio altoatesino. Nel dettaglio, si possono ipotizzare due tipi di azione, una in ambito provinciale e una in ambito aziendale.

A livello provinciale il primo passo consisterebbe nel favorire un dialogo strutturato tra le parti sociali territoriali sotto la regia o il coordinamento della Provincia attorno al tema della partecipazione. L'obiettivo consisterebbe nell'arrivare all'approvazione condivisa di una norma contrattuale (quindi stipulata a livello confederale per quanto concerne le organizzazioni sindacali) o provinciale che favorisca la costruzione di rapporti partecipativi nelle imprese altoatesine. Le istituzioni provinciali potrebbero inoltre offrire gratuitamente alle parti che decidono di muoversi in direzione partecipativa specifici servizi legati all'adozione di sistemi innovativi organizzativi, come ad esempio corsi di formazione di elevata qualità. Ma altre idee potrebbero emergere attraverso l'implementazione di un dialogo sociale ben organizzato su questo tema.

Ragionando sul piano aziendale, ci potrebbero essere due possibilità per favorire uno sviluppo partecipativo delle relazioni industriali. In primo luogo, si potrebbero definire, nelle imprese, commissioni paritetiche dotate di potere deliberativo su singole tematiche legate all'organizzazione del lavoro, come il sistema di rotazione del personale o le attività di formazione continua. Una volta verificato il buon funzionamento di queste commissioni, e avendo di conseguenza migliorato il livello di fiducia reciproca tra le parti, si dovrebbe procedere all'instaurazione di nuove commissioni su ulteriori tematiche, seguendo un processo di tipo incrementale. Lo stesso tipo di processo potrebbe essere attuato, e siamo alla seconda possibilità, agendo sul piano contrattuale. Ovvero, direzione aziendale e sindacato potrebbero partire prevedendo, nel contratto collettivo aziendale, un sistema di rotazione differenziato per macro reparti ma uguale per tutto il

personale al loro interno, nell'ambito del quale le persone imparano a svolgere, in ogni singola postazione, anche compiti di manutenzione, di controllo qualità e di risoluzione degli errori. Se la disposizione funziona, una logica simile dovrebbe essere successivamente applicata ad altri aspetti legati all'organizzazione della produzione, per esempio attribuendo maggiore autonomia alle squadre di lavoro.

Al di là degli strumenti che possono essere utilizzati per favorire lo sviluppo di relazioni industriali partecipative a livello aziendale, è fondamentale procedere in questa direzione al fine di garantire al territorio altoatesino, in una situazione di forte incertezza economica, un futuro di prosperità per le persone e le imprese.

8. Bibliografia

Acocella, N., Leoni, R. (2010) La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito? *Rivista italiana degli economisti*, 2 (Agosto): 237-274.

Alacevich, F. (1996) *Le relazioni industriali in Italia*. Roma: La Nuova Italia Scientifica.

Ales, E. (2007) *Contratti di lavoro e pubbliche amministrazioni*. Torino: Utet.

Baglioni, G. (2001). *Lavoro e decisioni nell'impresa*. Bologna: il Mulino.

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

Biasi, M., Falsone, M. (2013) Partecipazione e conflitto come tecniche di regolazione delle relazioni industriali: precetti costituzionali, nessi reciproci e finalità. Paper presentato al Convegno Consenso, Dissenso, rappresentanza nel governo delle relazioni industriali. Venezia, 25-26 ottobre 2013 (<http://convegnovenezia.wordpress.com/>)

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.

Cappelli, P. e Neumark, D. (2001) "Do High Performance Work Practices Improve Establishment-Level Outcome?". *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4): 737-775.

Caragnano, R. (2011) "La realtà partecipativa nell'Unione Europea", *Bollettino Adapt*, 20 ottobre 2011.

Carinci, F. (1991) "La partecipazione dei lavoratori alla gestione: la via italiana" in C. Assanti Dallo *statuto dei diritti dei lavoratori alla dimensione sociale europea*. Milano: Giuffrè.

Carrieri, D. (2009) Considerazioni sullo stato del sindacalismo italiano. *Economia e Società Regionale*, 108(4): 79-87.

Carrieri, D., Nerozzi, P. e Treu, T. (2015). *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*. Bologna: il Mulino.

- Casadio, P. (2010) "Contrattazione aziendale integrativa e differenziali salariali territoriali: informazioni dall'indagine sulle imprese della Banca d'Italia". *Politica Economica*, 26 (2): 241-291.
- Cella, G.P. (2010) "Dopo Pomigliano". *Il Mulino*, LIX, n.5: 739-748.
- Cella, G.P., Treu, T. (2009) *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*. Bologna: il Mulino.
- Cooke, W.N. (1994) "Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-NonUnion Comparison". *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (4): 594-609.
- Cristini, A., Pozzoli, D. (2010) "Workplace Practices and Firm Performance in manufacturing: a Comparative Study of Italy and Britain". *International Journal of Manpower*, 31 (7): 818-842.
- da Costa I., Pulignano, V., Rehfeldt, U. e Telljohann, V. (2012) "Transnational negotiations and the Europeanization of industrial relations: Potential and obstacles". *European Journal of Industrial Relations*, 18 (2) : 123-137.
- Dobbins, T. (2010) "The case for 'beneficial constraints': Why permissive voluntarism impedes workplace cooperation in Ireland". *Economic and Industrial Democracy*, 31 (4): 497-519.
- Eurofound (2011) *HRM Practices and Establishment Performance: An Analysis Using the European Company Survey 2009*. Dublino: Eurofound. On-line: www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/69/en/1/EF1169EN.pdf
- Fazio, F., Tiraboschi, M. (2011) "Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura di detassazione del salario di produttività. In www.adapt.it, 19 dicembre o anche in www.bollettinoadapt.it alla voce Detassazione nell'indice A-Z.
- Finzi, F. (2010) "Focus sulla giurisprudenza costituzionale in materia di autonomia finanziaria regionale". *Istituzioni del federalismo: Rivista di studi giuridici e politici*, 5-6: 621-640.
- Foresti, G., Guelpa, F. e Trenti, S. (2006) "Struttura settoriale e dimensionale dell'industria italiana: effetti sull'evoluzione della produttività del lavoro". *Economia e Politica Industriale*, 3: 77-98.
- Fortunato, V. (2008). *Ripensare la Fiat di Melfi*. Roma: Carocci.
- Freeman, R.B., Medoff, J.L. (1984) *What Do Unions Do?*. New York: Basic Books.
- Ichino, P. (2013) "Partecipazione dei lavoratori nell'impresa: le ragioni di un ritardo". *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 4: 861-880.
- Jones, D.C., Kalmi, P. e Kauhanen, A. (2010) "How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm. *Industrial Relations*, 49 (1): 1-21.

Lansbury R and Wailes N (2008) "Employee involvement and direct participation". In P Blyton, N Bacon, J Fiorito and E Heery (eds.), *The SAGE handbook of industrial relations*, 434-447. London: SAGE Publications.

Leonardi, S. (2012) "Un profilo socio-giuridico della partecipazione dei lavoratori nella gestione delle imprese", Capitolo I in *La partecipazione dei lavoratori all'impresa*, pp.6-58. Roma: Fondazione Cercare Ancora.

Leoni, R. (2012) "Workplace design, complementarities among work practices and the formation of key competencies: evidence from Italian employees". *Industrial and Labor Relations Review*, 65: 316-349.

Leoni, R., Cristini, A., Squazzoni, F., Bazzana, E. e Gaj, A. (2009) "Le rappresentanze sindacali d'impresa tra innovazioni organizzative e coinvolgimento dei lavoratori. Risultati dell'indagine 2003 nelle Rsu degli stabilimenti industriali della provincia di Bergamo" in S. Albertini e R. Leoni (a cura di) *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord*, pp. 155-222. Milano: Franco Angeli.

Magnani, M. (2013) *Diritto sindacale*. Torino: Giappichelli.

Mariucci, L. (2011). "Un accordo e una legge contro l'accordo". *Lavoro e Diritto*, 3: 451-465.

McCann, L., Hassard, J. e Morris, J. (2010) "Restructuring Managerial Labor in the US, UK and Japan: Challenging the Salience of 'Varieties of Capitalism'". *British Journal of Industrial Relations*, 48 (2): 347-374.

Michelotti, M., Nyland, C. (2008) "Varieties of Capitalism and Diversity in Labor Standards Regulation: The Case of Italy". *European Journal of Industrial Relations*, 14 (2): 177-195.

Negrelli, S. (2005) *Sociologia del lavoro*. Bari-Roma: Laterza.

Negrelli, S., Treu, T. (1995) "Human Resource Management and Industrial Relations in Italy. *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (3): 721-734.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.

Pini, P. (a cura di) (2004) *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*. Milano: Franco Angeli.

Pizzoferrato, A. (2005) "Partecipazione dei lavoratori, nuovi modelli di governance e democrazia economica". *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2: 243-269.

Pramstrahler, W. (2010) *Comitati Aziendali Europei Effettivi e Potenziali in Tirolo, Alto Adige Trentino: Situazione Attuale e Interventi Necessari*. Bolzano: IPL.

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

Signoretti, A. (2015): *Relazioni Industriali Collaborative e Modelli Organizzativi Innovativi: Buone Pratiche da due Medie Imprese Altoatesine*. Bolzano: IPL.

Squarcina, S. (2012) “Cenni sulla legislazione comunitaria in materia di partecipazione”, in *La partecipazione dei lavoratori all’impresa*, Capitolo VIII, pp.202-217. Roma: Fondazione Cercare Ancora.

Treu, T. (2011) “Gli accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali”. *Quaderni di Rassegna Sindacale*, I: 51-72.

Verrecchia, G. (2011) “I diritti di informazione e consultazione tra legge e contrattazione collettiva”. On-Line

Zoppoli, L. (2006) *Lavoro, Impresa e Unione Europea*. Milano: Franco Angeli.