



ASSOLOMBARDA

ADAPT
www.adapt.it

La partecipazione dei lavoratori

Ricerca n° 06/2024

A cura

Assolombarda in collaborazione con Adapt

La ricerca è stata curata da ADAPT (Ilaria Armaroli, Francesco Seghezzi) e da Assolombarda.

Sommario

1	Introduzione	4
2	Breve rassegna della letteratura sulla partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro	6
3	Metodi di ricerca	12
4	Sviluppo dei casi di studio	17
4.1	Caso 1 (Delicatessen)	17
4.2	Caso 2 (Rimsa)	24
4.3.	Caso 3 (Datwyler)	27
4.4	Caso 4 (Flowserve)	36
4.5	Caso 5 (CPC Inox)	43
5	Discussione dei risultati	49
6	Conclusioni	55
7	Riferimenti bibliografici	59



1

Introduzione

Questo rapporto intende approfondire la partecipazione diretta dei lavoratori in alcune aziende manifatturiere della Lombardia, con l'obiettivo di incrementare la conoscenza empirica sul tema e al contempo tratte insegnamenti e spunti utili a una maggiore e più consapevole promozione di questo tipo di pratiche sul territorio. Dopo una breve rassegna della letteratura nazionale e internazionale di riferimento, che ci consentirà di individuare anche alcune dimensioni analitiche attraverso le quali leggere il fenomeno della partecipazione diretta dei lavoratori in particolare dalla prospettiva delle relazioni industriali, si prenderanno in esame cinque casi aziendali, selezionati con il supporto dell'associazione datoriale Assolombarda, tra le realtà da questa rappresentate che vantano un maggior grado di innovazione organizzativa attraverso pratiche di partecipazione. Le aziende, che si distinguono per attività produttiva svolta, dimensione e struttura societaria, sono state investigate attraverso interviste semi-strutturate a responsabili aziendali e, laddove presenti, a rappresentanti dei lavoratori, condotte tra ottobre 2022 e febbraio 2023. Concludono il rapporto una sezione dedicata al confronto e alla discussione dei risultati emersi dai singoli casi aziendali e alcune riflessioni generali dalle possibili implicazioni pratico-operative.

A large, stylized number '2' is positioned in the lower right quadrant of the page. The number is rendered in a dark blue color and has a thick, bold appearance. It is set against a background of various blue tones, including wavy lines and a dotted pattern that follows the curve of the number's upper loop.

2

Breve rassegna della letteratura sulla partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro

L'idea che la partecipazione dei lavoratori possa essere funzionale alla performance aziendale risale alla metà del secolo scorso, quando in seguito all'emersione delle prime inefficienze del modello taylorista dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro, cominciarono a diffondersi sperimentazioni organizzative e veri e propri programmi di governi e istituzioni, soprattutto in Svezia e Germania, per lo sviluppo della Qualità della vita di lavoro (*Quality of Work Life, QWL*) (Ponzellini e Della Rocca, 2015). A dare sostegno a queste innovazioni fu, in particolare, la teoria dei sistemi sociotecnici, sviluppata negli anni Sessanta dal Tavistock Institute di Londra, a partire da ricerche condotte su alcune miniere di carbone, che nonostante gli investimenti in nuove tecnologie, continuavano a presentare problemi di scarsa produttività, scioperi e assenteismo. Sulla base di queste esperienze, Eric Trist (fondatore del Tavistock Institute) e i suoi collaboratori evidenziarono che un sistema organizzativo complesso, per poter sopravvivere e adattarsi al cambiamento, avrebbe dovuto integrare in modo ottimale la componente tecnica con quella sociale, inerente cioè alle relazioni tra

gli operatori e alle rispettive percezioni dei ruoli e bisogni. In altre parole, occorreva ampliare i ruoli, concedere maggiore autonomia e potenziare il lavoro in *team*, per generare una più alta soddisfazione dei lavoratori, migliorare le risposte agli imprevisti e aumentare così i livelli di produttività e qualità del lavoro (Bartezzaghi et al., 2020; Sorensen, 1985). In quegli anni, i cambiamenti organizzativi avvennero generalmente all'interno di una cornice istituzionale, dove anche il sindacato svolse un ruolo importante di promozione del processo di innovazione, come dimostrano, ad esempio, i contenuti del programma sulla democrazia industriale adottato dalla confederazione svedese dei sindacati (LO) nel congresso del 1971 e la relativa influenza sull'entrata in vigore della Legge sulla codeterminazione nei luoghi di lavoro del 1976 (Johansson et al., 2013).

Nuova spinta al contributo e alla partecipazione dei lavoratori avvenne negli anni Ottanta e Novanta, dall'applicazione della filosofia *lean* (orientata alla riduzione degli sprechi, alla flessibilità della risposta al mercato e al miglioramento continuo) al settore manifatturiero e dalla conseguente diffusione delle metodologie generate dal toyotismo, quali il Total Quality Management (TQC), il Total Productive Maintenance (TPM), il Six Sigma e il World Class Manufacturing (WCM). Nonostante alcuni tratti di continuità, specialmente con riferimento al lavoro in *team* e all'ampliamento dei ruoli professionali, un'importante differenza tra le esperienze sulla Qualità della vita di lavoro degli anni Settanta e quelle più recenti di organizzazione *lean*, risiede nella derivazione strettamente manageriale di queste ultime e nell'assenza di una rivalutazione istituzionale e sindacale della partecipazione organizzativa, che era stata invece ispirata dall'approccio socio-tecnico (Ponzellini e Della Rocca, 2015). Non a caso, proprio gli studi di management sono stati i primi, già dagli anni Novanta, ad analizzare le pratiche di gestione delle risorse umane derivanti dall'adozione di queste nuove strategie produttive e organizzative, coniando varie espressioni quali High Performance Work Practices (HPWP), High Involvement Work Practices (HIWP) e High Involvement Management (HIM), per comprendere una vasta gamma di misure manageriali (come i gruppi di lavoro, la rotazione su più mansioni, la formazione dei lavoratori e il decentramento decisionale) che consentirebbero di potenziare il contributo dei lavoratori alla performance aziendale (Della Torre, 2009). Dei primi anni 2000 è poi il concetto di Workplace Innovation (WPI), impiegato con riferimento a quelle pratiche che permettono ai lavoratori di partecipare ai processi di cambiamento organizzativo finalizzati non solo al miglioramento delle performance ma anche della qualità della vita lavorativa, ripristinando quindi una certa coerenza con la teoria dei sistemi sociotecnici (Oeij et al., 2017). Comparso dapprima in alcuni studi nonché programmi e iniziative nazionali, l'espressione si

fece strada in diversi paesi dell'Europa settentrionale, per poi essere adottata dalla stessa Commissione europea nel 2012, nell'ambito della sua politica per lo sviluppo e l'innovazione, che superasse l'ambito meramente tecnologico. Più recentemente, anche in seguito alla crescente digitalizzazione dei processi produttivi e al dibattito sulla Quarta rivoluzione industriale, la prospettiva sociotecnica, orientata alla riprogettazione dell'organizzazione del lavoro per preservare o sviluppare la qualità del lavoro degli operatori, è stata più volte rivalutata (Bartezzaghi et al., 2020; Davies et al. 2017; Hirsh-Kreinsen, 2016; Kopp et al., 2019).

Nonostante questa attenzione crescente per la partecipazione dei lavoratori pur nella diversità di cornici politiche e definitorie, l'apporto della prospettiva delle relazioni industriali allo studio dei modelli produttivi, successivi al declino del paradigma taylor-fordista e dei relativi cambiamenti all'organizzazione del lavoro, resta piuttosto limitato. In questo campo, si evidenziano studi internazionali e comparati sul settore manifatturiero, che hanno dimostrato e approfondito l'impatto delle relazioni industriali (e segnatamente, dell'approccio manageriale e sindacale, influenzati dalle rispettive risorse di potere) sul tipo e sul grado di coinvolgimento dei lavoratori nei modelli *lean* di produzione e organizzazione. Ahlstrand & Gautié (2022), ad esempio, confrontando quattro aziende operanti nel settore aerospaziale in Francia e Svezia, notano che le maggiori risorse comunicative e associative nelle disponibilità del sindacato svedese gli consentono di intervenire nell'implementazione delle metodologie *lean* nel contesto lavorativo, portando benefici alla qualità del lavoro e alla partecipazione dei lavoratori. Al contrario, nel contesto francese, caratterizzato da alcune debolezze del sindacato e dall'approccio unilaterale del management, l'applicazione dei sistemi di produzione *lean* si traduce in una intensificazione dei ritmi di lavoro e minori margini di autonomia e discrezionalità per i lavoratori. Osservando, invece, sette imprese multinazionali di medio-grandi dimensioni concentrate nell'area di Torino e dintorni, Signoretti (2017) evidenzia che il coinvolgimento del sindacato, laddove presente, è importante per favorire il consenso dei lavoratori verso le tecniche di produzione *lean*, anche se procedure di informazione preventiva sembrerebbero sufficienti a questo fine, senza la necessità di sviluppare forme più avanzate di compartecipazione alle decisioni. Si riscontrano poi in letteratura studi di caso aziendali, che hanno fatto luce sui diversi ambiti e gradi di intensità delle forme di partecipazione dei lavoratori ad azioni di miglioramento organizzativo. Come dimostrano Abildgaard et al. (2020), queste possono concentrarsi sui contenuti o sui processi di cambiamento, coinvolgere direttamente i lavoratori o loro rappresentanti, essere finalizzate

all'attuazione di uno specifico intervento organizzativo oppure giustificarsi (anche) per il fine di accrescere il coinvolgimento del personale. Gli autori concludono che i margini di effettiva partecipazione dei lavoratori si riducono nell'ambito di quegli interventi organizzativi, il cui fine è già stato stabilito dal management e sul quale si cerca l'apporto dei lavoratori. Ulteriori studi si sono interrogati sulle possibilità di interazione delle pratiche di partecipazione diretta con la rappresentanza sindacale e sugli effetti in termini di performance e innovazione. Da questo punto di vista, Pero & Ponzellini (2015), analizzando tre casi aziendali in Italia, concludono che aumenti di produttività e qualità non deriverebbero semplicemente da un miglioramento del clima aziendale e delle relazioni tra lavoratori e responsabili, ma soprattutto dai cambiamenti che la partecipazione apporta ai flussi organizzativi e produttivi, insieme agli investimenti in nuove tecnologie e nelle competenze dei lavoratori. Sono, inoltre, rintracciabili analisi di caso nazionali o territoriali, volte a comprendere il ruolo di determinate organizzazioni di rappresentanza di fronte all'affermazione dei moderni sistemi produttivi, che hanno anche evidenziato tentativi di integrare nei discorsi e nell'azione sindacali il tema del coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro (Armaroli, 2022; Johansson et al., 2013). Analisi quantitative sono, invece, state condotte per misurare l'impatto della coesistenza di forme di partecipazione diretta e sindacale sul raggiungimento di obiettivi di performance e innovazione, sul miglioramento delle condizioni dei lavoratori o sul bilanciamento tra le due istanze (Bryson et al. 2005; Pohler & Luchak, 2014; Vereycken et al., 2021). Infine, Ponzellini (2017) ha realizzato una rassegna della letteratura, specialmente nazionale, sul ruolo delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva nelle moderne pratiche organizzative e manageriali ad accresciuta partecipazione dei lavoratori, rinvenendo un lungo disinteresse degli studiosi sul tema, interrotto dall'emergere, soprattutto a partire dai primi anni '2000, del nodo della produttività e delle metodologie *lean* di produzione.

Complessivamente, salvo qualche eccezione pur documentata, emerge dalla letteratura nazionale e internazionale sino ad oggi prodotta, una preponderante estraneità delle istituzioni tradizionali delle relazioni industriali (contrattazione collettiva e sindacato) nella definizione e implementazione delle innovazioni organizzative e partecipative guidate dalle metodologie *lean*. Tuttavia, le prospettive comprovate di accrescimento degli spazi di libertà e controllo individuali sul lavoro e di bilanciamento tra maggiori risultati di produttività e miglioramenti delle condizioni di lavoro, pur al di fuori di una cornice istituzionale e collettiva, esaltano la necessità di nuovi studi e approfondimenti empirici che dalla prospettiva delle relazioni industriali indaghino la partecipazione dei

lavoratori, scandagliando i molteplici significati, declinazioni e impatti che questa assume negli attuali contesti di lavoro (Dundon et al., 2004; Ponzellini e Della Rocca, 2015).



Metodi di ricerca

Il presente contributo si colloca quindi in questo quadro, intendendo approfondire le diverse pratiche di partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro, sviluppate in cinque aziende manifatturiere lombarde e individuate con il supporto dell'associazione datoriale Assolombarda, tra le realtà da questa rappresentate che vantano un maggior grado di innovazione organizzativa. Esse possono distinguersi in: due realtà di piccole dimensioni costituite da una sola sede localizzata in Italia, di cui una (metalmecanica) priva di rappresentanza sindacale interna e l'altra (alimentare) con una lunga storia di relazioni industriali a livello aziendale; due stabilimenti (uno metalmecanico e l'altro nel settore della gomma-plastica) di grandi dimensioni appartenenti a multinazionali estere, entrambi dotati di rappresentanza sindacale interna e coperti anche da contrattazione decentrata; e un'impresa siderurgica di medie dimensioni con diverse sedi in Italia, priva di rappresentanza sindacale interna e con esperienze sporadiche di contrattazione decentrata condotte col sindacato territoriale.

Per analizzare le singole pratiche partecipative, è stata prodotta una matrice composta dalle seguenti variabili, individuate sulla base della letteratura esistente (es. Baglioni, 2001; Eurofound, 2015; Leonardi, 2016):

- Leadership (relativa all'organizzazione che detiene il ruolo di coordinamento e gestione della singola pratica e che può essere *aziendale*, *sindacale* o *congiunta*)
- Coinvolgimento della rappresentanza sindacale (relativo al ruolo eventualmente giocato dal sindacato come destinatario di procedure di *informazione*, *consultazione* o soggetto attivo nella *contrattazione*, nell'ambito di fasi specifiche del processo partecipativo o in tutta la sua durata)
- Forma di partecipazione diretta (che può essere *individuale*, come nel caso di riunioni tra singolo lavoratore e responsabile diretto, o *collettiva*, come nell'ipotesi di costituzione di gruppi di lavoro o di miglioramento continuo)
- Ambito (relativo alla sfera decisionale interessata dalla pratica partecipativa e che può essere *strategico*, se riguarda scelte "politiche" come gli investimenti, la localizzazione, i passaggi di proprietà, ecc., *organizzativo*, se afferisce all'attuazione delle scelte strategiche e all'organizzazione e gestione dell'impresa, od *operativo*, se concerne lo svolgimento di attività quotidiane e l'esecuzione di singoli compiti o processi)
- Intensità (relativa al grado di effettiva partecipazione dei lavoratori e che può consistere in una *informazione top-down*, se riguarda la trasmissione di informazioni ai lavoratori, *consultazione bottom-up*, se implica la possibilità per i lavoratori di esprimere opinioni e fornire suggerimenti, o una vera e propria *interazione consultiva* o *codeterminativa*, se si realizzano processi consultivi o decisionali interattivi e di scambio tra lavoratori e responsabili)

Oltre a queste variabili inerenti al funzionamento e alla gestione della pratica partecipativa, si considerano anche i seguenti fattori afferenti alle fasi antecedenti e successive allo sviluppo della pratica:

- Motivazioni (relative alle ragioni che stanno alla base dell'avvio di una pratica partecipativa)
- Risultati (relativi agli esiti ottenuti sia in termini di performance economica che di miglioramento delle condizioni di lavoro e soddisfazione dei lavoratori)

- Criticità (relative alle problematiche emerse nel percorso partecipativo).

La raccolta dei dati e delle informazioni per la descrizione e l'analisi delle pratiche partecipative è stata svolta principalmente mediante la consultazione di fonti documentali primarie (come contratti collettivi, documenti progettuali, siti web delle aziende analizzate) nonché la conduzione di interviste semi-strutturate ai responsabili delle singole realtà selezionate e, laddove presenti (nei casi di Delicatesse, Datwyler e Flowserve), ad alcuni rappresentanti dei lavoratori a livello aziendale. Le interviste sono state condotte tra ottobre 2022 e febbraio 2023.

Tabella 1. Panoramica delle aziende analizzate

Azienda	Dimensione	Settore	Relazioni industriali	Interviste condotte
Caso 1 (Delicatesse)	Piccola	Alimentare	Presenza di RSU e contrattazione aziendale	1) Amministratore Delegato e Responsabile risorse umane (11 ottobre 2022) 2) Tre componenti della RSU (1° dicembre 2022)
Caso 2 (Rimsa)	Piccola	Metalmeccanico	Assenza di RSU e contrattazione aziendale	1) Responsabile trasformazione digitale (13 ottobre 2022)
Caso 3 (Datwyler)	Grande	Gomma-plastica	Presenza di RSU e contrattazione aziendale	1) Responsabile risorse umane e Responsabile ingegneria e digitalizzazione (11 ottobre 2022) 2) Due componenti della RSU (14 febbraio 2023)

Caso 4 (Flowserve)	Grande	Metalmeccanico	Presenza di RSU e contrattazione aziendale	1) Responsabile qualità e miglioramento continuo, Responsabile risorse umane e Responsabile del miglioramento della qualità (3 novembre 2022) 2) Un componente della RSU (17 novembre 2022)
Caso 5 (CPC Inox)	Media	Metalmeccanico (siderurgia)	Assenza di RSU e contrattazione aziendale	1) Responsabile finanza e Responsabile risorse umane e sostenibilità (19 ottobre 2022)



4

Sviluppo dei casi di studio

4.1 CASO 1 (DELICATESSE)

Caratteristiche aziendali e stato di innovazione

Il caso 1 (Delicatesse) è rappresentato dall'unico stabilimento di un'azienda a conduzione familiare italiana, fondata nel 1966 e con sede a Concorezzo (Monza-Brianza). La principale attività è la lavorazione di carni alternative al salume. L'azienda si inserisce in un mercato di nicchia nell'ambito del quale occupa una posizione di leadership. Compra carni selezionate da fornitori qualificati in tutto il mondo, le lavora e le vende. La clientela tradizionale è costituita dalla grande distribuzione e dall'industria alimentare e della ristorazione (mense, hotel, bar e catering) ma più recentemente ci si è rivolti anche al consumatore finale attraverso la grande distribuzione. La rete commerciale copre l'intero territorio nazionale, anche se certi prodotti destinati alla grande distribuzione sono maggiormente diffusi nelle regioni settentrionali. Una selezione di prodotti è poi realizzata per l'esportazione verso i paesi arabi con certificazione Halal. Negli ultimi anni, l'evoluzione del mercato e della clientela verso realtà multinazionali ben strutturate, ha richiesto alla direzione un più alto livello di precisione e qualità del lavoro. L'azienda ha quindi deciso di rivolgersi a una società di consulenza per apprendere alcune tecniche di *lean management*, che poi ha scelto di applicare in autonomia, calibrandole sulla propria realtà produttiva. La pandemia da Covid-19 e successivamente la guerra tra Russia e Ucraina e l'inflazione hanno

rappresentato nuove sfide per l'azienda, ma anche un'occasione per riflettere ulteriormente sulle proprie criticità. A partire da ottobre 2022, grazie all'adozione di un sistema informativo completamente rivisto, la direzione ha quindi avviato un processo di digitalizzazione di tutti i reparti, al fine di ottenere dati in tempo reale riguardanti l'avanzamento delle lavorazioni e l'elaborazione degli ordini, il cui sviluppo è stato peraltro connesso all'erogazione di parte del premio di risultato.

Popolazione aziendale e relazioni industriali

L'azienda occupa circa 50 lavoratori presso la sede di Concorezzo. Si tratta interamente di dipendenti diretti, per l'80% operai e per la restante parte, impiegati. Vi è una prevalenza di personale maschile, dato anche l'impegno fisico richiesto da certe lavorazioni, e una buona componente di stranieri. Il lavoro svolto è definito dalla direzione come peculiare e da apprendere principalmente in azienda. La direzione dichiara di impiegare anche uno o due anni per insegnare certe lavorazioni e ha quindi interesse a trattenere a lungo il personale che forma. Non a caso, moltissimi dipendenti hanno un'elevata anzianità aziendale e trascorrono l'intera vita lavorativa presso lo stabilimento di Concorezzo. Ai lavoratori è applicato il CCNL Industria alimentare (sottoscritto da Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil con diverse associazioni datoriali, tra cui Assica, cui l'azienda aderisce). La storia aziendale di relazioni industriali risale al 1984, quando la realtà fu sindacalizzata per la prima volta. L'unica organizzazione operante in azienda è quasi sempre stata la Fai-Cisl, che oggi rappresenta circa la metà dei lavoratori. Alla Fai-Cisl sono iscritti anche i tre componenti della RSU: due in carica da sette anni e in azienda rispettivamente da 18 e 28 anni, e uno in carica da circa 26 anni e in azienda da 37. La contrattazione di secondo livello è attiva dall'inizio degli anni '90 ed è stata rinnovata ad ogni scadenza, senza mai ritardi. L'ultimo rinnovo è stato sottoscritto il 29 giugno 2022. I principali temi negoziati sono economici ma anche normativi, come il welfare, la salute e sicurezza e l'orario di lavoro. Al di là del momento negoziale, le interazioni tra azienda e rappresentanza sindacale sono descritte come frequenti e positive da entrambe le parti. Più complesso, a detta della stessa RSU, è il rapporto tra rappresentanti sindacali e lavoratori, considerata la polarizzazione tra personale sindacalizzato (che partecipa alle assemblee e alla vita associativa in azienda) e personale non sindacalizzato (che si rivolge alla RSU solo in caso di necessità personali).

Pratiche e progetti di partecipazione diretta dei lavoratori

La frequenza e l'intensità del dialogo che da sempre intercorre tra azienda e lavoratori dipendono tradizionalmente dalla piccola dimensione aziendale e dall'approccio familiare alla gestione del personale. L'idea sostenuta dalla direzione è che i risultati si raggiungono insieme e non deve essere percepita una separazione tra l'azienda e le persone che ci lavorano, poiché si è parte di uno stesso sistema. Il fondatore a suo tempo, e il figlio Luigi nell'attualità, si sono sempre dedicati con passione all'ambito produttivo, cercando di essere presenti nei reparti per confrontarsi con i lavoratori. Col tempo, questa attitudine è stata portata avanti anche dalla terza generazione della famiglia, nata e cresciuta nel contesto aziendale, che ha portato con sé nuove competenze guadagnate da percorsi di studio ad hoc (scienze dell'alimentazione e psicologia) e dall'interesse verso il *lean management*. Negli ultimi anni, su iniziativa della direzione, sono state apportate alcune novità che hanno reso più strutturate le pratiche di partecipazione diretta. Alcune di queste, come la raccolta dei suggerimenti e la costituzione dei gruppi di lavoro, sono state condivise con la rappresentanza sindacale e inserite nel contratto aziendale. Nel complesso, possiamo annoverare le seguenti pratiche:

- Questionari su vari temi (come lo stress lavoro-correlato), che vengono periodicamente somministrati dalla direzione alla totalità dei lavoratori.
- Suggerimenti da parte dei lavoratori per il miglioramento delle condizioni di lavoro e la riduzione degli sprechi, che sono promossi dalla direzione e messi in relazione, nel contratto aziendale rinnovato a giugno 2022, anche all'erogazione di un determinato ammontare del premio di risultato.
- Riunioni giornaliere e settimanali (per la programmazione della produzione nella giornata o settimana successiva) nonché incontri annuali (sull'andamento dell'anno passato e le prospettive future) tra capi reparto e direzione, che sono stati introdotti al fine di far crescere e responsabilizzare le figure dei capi reparto, dotandoli di un ruolo di coordinamento e organizzazione, che prima non avevano.
- Grazie allo stimolo prodotto da un ciclo di incontri sulla partecipazione diretta dei lavoratori organizzato dall'associazione datoriale Assolombarda e il confronto con alcuni consulenti esterni, è stato definito, all'interno dell'ultimo rinnovo del contratto di secondo livello, un progetto sperimentale, che ha previsto la costituzione di due gruppi di lavoro (partecipati da responsabili e lavoratori interessati) dedicati rispettivamente al raggiungimento di obiettivi di digitalizzazione e miglioramento continuo, nonché di un comitato bilaterale di

monitoraggio (composto dalla direzione aziendale e dai componenti della RSU per il controllo e la verifica in itinere della sperimentazione). Tuttavia, anche a causa di diverse assenze per malattia da parte del personale coinvolto, il progetto sta subendo alcuni ritardi in fase di avvio.

- Su sollecitazione degli stessi lavoratori che avevano espresso il proprio interesse ad essere maggiormente informati sull'andamento di mercato e aziendale, un monitor è stato posizionato nell'area ristoro al fine di mettere i lavoratori a conoscenza delle principali tendenze di mercato ma anche degli ultimi avvenimenti in azienda e dei suggerimenti proposti da tutti i lavoratori.

Risultati e criticità

Tra i principali risultati delle pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori e in particolare, del coinvolgimento dei capi reparto, la direzione menziona il miglioramento nella gestione dei tempi e nell'individuazione dei difetti, che hanno determinato una riduzione degli sprechi e una crescita della produttività. Sono più difficili da misurare i risultati nell'ambito della soddisfazione dei lavoratori, anche se l'assenza di richieste di dimissioni e il clima disteso che si respira nei reparti, fa propendere la direzione per un giudizio positivo anche su questo fronte. Per quanto riguarda le difficoltà, invece, i dirigenti aziendali intervistati citano la ritrosia di parte del personale a dare un contributo diretto al miglioramento dell'organizzazione aziendale e a partecipare tanto alla compilazione dei questionari quanto alla raccolta di idee e suggerimenti. Questa criticità è percepita anche dalla RSU, che nota un atteggiamento proattivo solo di parte della popolazione aziendale, mentre altri preferirebbero non mettersi in gioco ed eseguire direttive impartite dall'alto.

Altri aspetti positivi sono la comune consapevolezza di azienda e rappresentanza sindacale circa l'importanza della partecipazione diretta dei lavoratori e il coinvolgimento di quest'ultima nella definizione e implementazione di alcune pratiche: segno delle buone relazioni industriali presenti in azienda. Non si sono però ancora verificati, nella storia aziendale, input su pratiche di partecipazione diretta provenienti dalla RSU, che è resa partecipe dalla direzione dell'avvio di alcune sperimentazioni e ne condivide le ragioni e la strutturazione proposta dall'azienda, ma non è in grado, per sua stessa ammissione, di intervenire proattivamente nei contenuti, per mancanza di conoscenze in questo ambito. Corollario di queste lacune è anche il fatto che i rappresentanti sindacali non sono sempre pienamente consapevoli del ruolo che è loro riconosciuto su questo

fronte, tanto come firmatari di contratti integrativi che definiscono e articolano alcune pratiche di partecipazione, quanto come componenti delle commissioni di monitoraggio su alcune sperimentazioni. Dalle funzioni che esercitano in questi ambiti, potrebbero infatti derivare importanti leve, oltre che per essere informati sui processi di partecipazione diretta, anche per incidere concretamente sul loro sviluppo e funzionamento.

Tabella 2. Principali caratteristiche di ciascuna pratica partecipativa attivata

1. Questionari	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Rilevare i punti di vista dei lavoratori; idea che i risultati si raggiungono insieme e non deve essere percepita una separazione tra l'azienda e le persone che ci lavorano, poiché si è parte di uno stesso sistema
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sulla somministrazione dei questionari
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Organizzativo
Intensità	Consultazione bottom-up
Risultati	Generale clima positivo in azienda e scarso turnover
Criticità	Ritrosia dei lavoratori a partecipare alla compilazione e a mettersi in gioco

2. Raccolta dei suggerimenti	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Raccogliere i suggerimenti dei lavoratori; idea che i risultati si raggiungono insieme e non deve essere percepita una separazione tra l'azienda e le persone che ci lavorano, poiché si è parte di uno stesso sistema
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Contrattazione collettiva dove si prevede che: 1) una commissione bilaterale composta da RSU e azienda valuti le proposte formulate dai

	lavoratori per individuare quelle più meritevoli; e 2) una quota retributiva premiale sia erogata a condizione che venga formulato un numero minimo di proposte meritevoli da parte dei lavoratori
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Operativo
Intensità	Consultazione bottom-up
Risultati	Miglioramento nella gestione dei tempi e nell'individuazione dei difetti, con conseguente riduzione degli sprechi e crescita della produttività; generale clima positivo in azienda e scarso turnover
Criticità	Ritrosia dei lavoratori a formulare suggerimenti e a mettersi in gioco

3. Riunioni tra capi reparto e direzione	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Far crescere e responsabilizzare le figure dei capi reparto dotandoli di un ruolo di coordinamento e organizzazione; idea che i risultati si raggiungono insieme e non deve essere percepita una separazione tra l'azienda e le persone che ci lavorano, poiché si è parte di uno stesso sistema
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sullo svolgimento delle riunioni
Forma	Diretta, collettiva
Ambito	Strategico e organizzativo
Intensità	Interazione consultiva e codeterminativa
Risultati	Miglioramento nella gestione dei tempi e nell'individuazione dei difetti, con conseguente riduzione degli sprechi e crescita della produttività; generale clima positivo in azienda e scarso turnover
Criticità	/

4. Gruppi di lavoro

Leadership	Aziendale (stimolo scaturito in seguito ad incontri informativi organizzati dall'associazione datoriale Assolombarda)
Motivazione	Avere informazioni in tempo reale sul processo operativo, migliorare tracciabilità dei lotti e gestione dei magazzini, agevolare organizzazione della produzione, permettere svolgimento di analisi quantitative, semplificare lavoro quotidiano; idea che i risultati si raggiungono insieme e non deve essere percepita una separazione tra l'azienda e le persone che ci lavorano, poiché si è parte di uno stesso sistema
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Contrattazione collettiva che ha previsto: 1) istituzione di un gruppo di lavoro composto da 6 membri, indicati dall'azienda e dalla RSU, che dovrà occuparsi di migliorare il processo operativo; 2) istituzione di un comitato bilaterale, composto da azienda e sindacati e possibile consulenza di un esperto esterno, per coordinare e monitorare l'azione dei gruppi di lavoro
Forma	Diretta, collettiva
Ambito	Operativo
Intensità	Interazione consultiva
Risultati	/
Criticità	Ritardi nell'avvio del gruppo di lavoro per diverse assenze per malattia; poca consapevolezza della RSU circa il ruolo che potrebbero giocare nel definire e coordinare le pratiche partecipative, date le funzioni a loro attribuite in questo campo

5. Monitor	
Leadership	Aziendale (su suggerimento degli stessi lavoratori)
Motivazione	Informare lavoratori su andamento di mercato e aziendale
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sull'installazione del monitor

Forma	Diretta, individuale
Ambito	Strategico e organizzativo
Intensità	Informazione top-down
Risultati	Generale clima positivo in azienda e scarso turnover
Criticità	/

4.2 CASO 2 (RIMSA)

Caratteristiche aziendali e stato di innovazione

Rimsa è una azienda fondata nel 1936 con sede a Seregno e specializzata, a partire dagli anni Ottanta, nella progettazione, produzione e commercializzazione di dispositivi per la filiera medico-sanitaria, in particolare lampade a uso ambulatoriale o chirurgico. Tra gli anni Ottanta e Novanta, nello specifico, si dedica alla progettazione, prima, di una lampada scialitica a luce alogena e poi, di una lampada scialitica stellare con forme aperte, destinata alle sale operatorie a flussi laminari. Nel 2002 introduce la prima lampada medica a LED e nel 2017 la prima lampada medica a LED senza abbagliamento. L'azienda non appartiene a nessun gruppo estero e mantiene la proprietà italiana. Si trova ad operare in un contesto di mercato composto da sole 13 aziende principalmente europee equamente distribuite tra multinazionali e piccole aziende. Nel corso degli ultimi anni, prima che si parlasse ufficialmente del paradigma di Industria 4.0, all'interno dell'azienda erano già stati messi in atto processi di integrazione dei processi mediante la digitalizzazione e l'utilizzo di software.

Popolazione aziendale e relazioni industriali

L'azienda ha attualmente 46 dipendenti, suddivisi abbastanza equamente tra ruoli d'ufficio (sia commerciale che tecnico) e personale nei reparti produttivi. L'azienda è caratterizzata da un elevato livello di titolo di studio dei suoi dipendenti, con la totalità dei lavoratori in ruoli d'ufficio in possesso della laurea e la totalità di quelli impiegati nei reparti produttivi con diplomi di scuola secondaria o laurea. È applicato il CCNL Industria metalmeccanica (sottoscritto da Federmeccanica e Assisital con Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil), ma non è presente, e non lo è mai stata, una rappresentanza sindacale aziendale, né ci sono stati segnali o richieste in

questa direzione nel corso degli anni. Conseguentemente non è praticata la contrattazione di secondo livello.

Pratiche e progetti di partecipazione diretta dei lavoratori

Le pratiche di partecipazione dei lavoratori presenti in azienda sono essenzialmente di derivazione manageriale. Questo a partire dalla volontà dell'azienda di affermare un proprio modello di imprenditoria e di organizzazione e quindi proporre un approccio unilaterale all'introduzione di determinati strumenti (ad esempio, di flessibilità oraria e welfare), a fronte dell'interpretazione che l'azienda stessa fa delle esigenze emergenti dal contesto lavorativo. Ad abilitare però la raccolta dei bisogni dei lavoratori, contribuirebbe anche il generale clima di confronto e apertura, che farebbe sì che i lavoratori si rivolgano direttamente al management in caso di problemi o necessità, soprattutto in ambito formativo e organizzativo. Tuttavia, si tratta di pratiche di rilevazione delle esigenze dei lavoratori del tutto informali, benché svolte con regolarità anche grazie alla ridotta dimensione aziendale.

Per quanto riguarda, invece, iniziative maggiormente formalizzate, sul fronte della comunicazione interna con i dipendenti, è stato implementato un sistema tramite Whatsapp, con il quale vengono comunicati eventi, novità o in generale notizie riguardanti l'azienda. Una forma, invece, di coinvolgimento bottom-up riguarda la presenza di un meccanismo di notifica dei problemi da parte dei lavoratori, che avviene mediante l'utilizzo di un tablet, provvisto di uno specifico software, attraverso il quale i dipendenti possono inviare le loro segnalazioni, relativamente ai soli aspetti produttivi. Tutti i lavoratori (anche quelli d'ufficio) possono scrivere le segnalazioni o evidenziare particolari necessità legate ai processi produttivi. Le notifiche dei lavoratori vengono lette dall'ufficio tecnico, che le analizza e fornisce risposte ad ogni quesito entro sette giorni. Si tratta di un sistema introdotto nel 2019, che ha avuto una fase di rodaggio e che più recentemente è entrato a regime. L'introduzione dello strumento è avvenuta su spinta dell'azienda, che in quel periodo coglieva, all'interno dei reparti produttivi, la presenza di discussioni e commenti su alcuni aspetti che potevano essere modificati e migliorati. Tuttavia, in assenza di una strumentazione che consentisse di tracciare e fissare tali osservazioni, queste nel tempo si perdevano. L'idea di un dispositivo come il tablet nasce proprio con l'obiettivo di ridurre questa discrasia informativo/comunicativa. Nel momento di introduzione e dotazione del tablet, l'azienda si è preoccupata di spiegare ai dipendenti sia gli scopi che le modalità di utilizzo, e oggi il sistema raccoglie una media di una o due segnalazioni a

settimana, che proverrebbero però sempre da uno stesso gruppo ristretto di collaboratori. Non sono, invece, stati previsti dei meccanismi premiali in relazione a suggerimenti che migliorino concretamente i processi produttivi.

Un'ulteriore iniziativa decisa dall'impresa è stata quella di produrre un manuale rivolto ai propri collaboratori, che riassume informazioni importanti relative, ad esempio, al codice disciplinare e ad alcuni strumenti regolati dal CCNL applicato, come i fondi di assistenza sanitaria integrativa e previdenza complementare (Metasalute e Cometa), nonché al funzionamento del TFR.

Risultati e criticità

Le pratiche di coinvolgimento top-down e bottom-up dei lavoratori hanno migliorato, secondo l'azienda, l'efficienza organizzativa, attraverso la riduzione delle asimmetrie informative tra ciò che il management stesso conosce nel suo ruolo di coordinamento dei processi produttivi, e ciò di cui vengono a conoscenza i lavoratori operando all'interno dei processi stessi. In particolare, la presenza costante di segnalazioni è sintomo di un meccanismo che funziona, sebbene possa essere migliorato soprattutto nella sua capacità di coinvolgere l'intera platea di lavoratori. Il contesto aziendale ha sicuramente alcuni elementi favorevoli alla partecipazione diretta dei lavoratori, a partire dalla ridotta dimensione e dall'elevato livello di istruzione dei lavoratori.

Tabella 3. Principali caratteristiche di ciascuna pratica partecipativa attivata

1. Comunicazione broadcast tramite Whatsapp	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Comunicare eventi, novità e notizie aziendali
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Non presente
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Strategico e organizzativo
Intensità	Informazione top-down
Risultati	/
Criticità	/

2. Raccolta delle segnalazioni tramite tablet	
Leadership	Aziendale

Motivazione	Ridurre discrasia comunicativa tra management e lavoratori su problemi e aspetti migliorabili dei processi produttivi
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Non presente
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Operativo
Intensità	Consultazione bottom-up
Risultati	Miglioramento dell'efficienza organizzativa, attraverso la riduzione delle asimmetrie informative
Criticità	Adesione prevalente di un gruppo ristretto di lavoratori e quindi difficoltà di coinvolgimento dell'intera platea

3. Manuale informativo	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Trasferimento di informazioni su alcuni aspetti del rapporto di lavoro
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Non presente
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Organizzativo
Intensità	Informazione top-down
Risultati	/
Criticità	/

4.3. CASO 3 (DATWYLER)

Caratteristiche aziendali e stato di innovazione

Il caso 3 (Datwyler) è rappresentato da uno dei tre stabilimenti italiani di una multinazionale svizzera con oltre 25 sedi sparse in tutto il mondo. Lo stabilimento in oggetto ha sede a Pregnana Milanese (Milano) e opera nella filiera della gomma-plastica, producendo componenti in gomma per l'industria farmaceutica. Lo stabilimento è organizzato in due divisioni: alluminio e gomma. Si tratta di una realtà particolarmente avanzata dal punto di vista dell'introduzione di tecnologie digitali (tra cui, realtà virtuale e aumentata, Big Data, Internet of Things, robotica collaborativa, cybersecurity, ecc.), posizionandosi, del resto, in un settore dove la richiesta di queste ultime è descritta come fondamentale da oltre vent'anni. Ad abilitare la digitalizzazione è stato, secondo l'azienda, anche il consolidamento nel

tempo di un modello organizzativo lean, che continua ad essere giustificato anche dalla crescente attenzione dei clienti verso la qualità dei prodotti. Per gli impiegati, i progressi fatti dal punto di vista delle tecnologie informatiche e digitali hanno significato, soprattutto a partire dall'emergenza pandemica da Covid-19, la possibilità di lavorare da remoto. Oltre alle tecnologie innovative impiegate nei reparti produttivi, la digitalizzazione ha recentemente investito anche l'ambito della gestione delle risorse umane, consentendo ad esempio ai lavoratori di consultare il proprio cedolino online nonché di registrare la propria presenza o assenza direttamente dal proprio cellulare, tramite App digitale.

Popolazione aziendale e relazioni industriali

Nello stabilimento sono impiegati circa 350 addetti (incluso il personale in somministrazione), di cui oltre 300 operano nella divisione gomma, mentre poco più di 20 persone lavorano all'interno della divisione alluminio. Nella divisione gomma, oltre i due terzi del personale è costituito da operai, una sessantina sono gli impiegati e la restante parte si divide tra quadri e dirigenti (alcuni di questi operano però per il gruppo e non specificatamente per il sito di Pregnana). Nella divisione alluminio, sono oltre 30 gli operai, poco meno di dieci gli impiegati e solo due i quadri. I responsabili aziendali riferiscono di una manodopera abbastanza eterogenea dal punto di vista etnico e con un livello medio di istruzione: la gran parte dei lavoratori è infatti in possesso di diploma di scuola secondaria di primo o secondo grado. Sotto il profilo delle relazioni industriali, lo stabilimento applica tre contratti collettivi nazionali di lavoro: il CCNL Gomma plastica (sottoscritto dalla Federazione Gomma Plastica con Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil) per quando riguarda la divisione gomma; il CCNL Industria metalmeccanica (sottoscritto da Federmeccanica e Assital con Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil) per quanto riguarda la divisione alluminio; e il CCNL Dirigenti industria (sottoscritto da Confindustria e Federmanager) per quanto riguarda il personale dirigenziale. Il tasso di sindacalizzazione si attesta intorno al 20%. Tre sono le sigle che raccolgono le deleghe dei lavoratori: Filctem-Cgil e Femca-Cisl per la divisione gomma; e Fiom-Cgil per la divisione alluminio. Data la presenza di due divisioni, sono due anche le rappresentanze sindacali aziendali: la prima (relativa alla divisione gomma) è costituita da sei componenti (cinque aderenti alla Femca-Cisl e uno aderente alla Filctem-Cgil), mentre la seconda (relativa alla divisione alluminio) è composta da due membri (entrambi della Fiom-Cgil). Tutti i rappresentanti dei lavoratori sono operai e i rapporti tra Cisl e Cgil sono descritti come positivi. L'azienda denota un'evoluzione positiva, nell'ultimo ventennio, anche del clima di relazioni industriali, da un orientamento negativo della RSU nei

confronti della direzione, a una maggiore apertura e disponibilità al confronto. Per due componenti della RSU intervistati, le relazioni industriali sono ottime, caratterizzate da rispetto e fiducia reciproci e diversi momenti di confronto, pur non mancando divergenze, ritenute però del tutto fisiologiche. Nello stabilimento è praticata anche la contrattazione di secondo livello, perlopiù concentrata sulla regolazione del premio di risultato. Al di là del momento negoziale, i rappresentanti sindacali sono informati periodicamente su alcuni temi, come l'andamento degli indici correlati al premio di risultato e in caso di necessità specifiche (come fermi produttivi).

Pratiche e progetti di partecipazione diretta dei lavoratori

Diverse sono le pratiche di partecipazione diretta, sia top-down che bottom-up, presenti in azienda, derivanti essenzialmente dall'adozione di una filosofia *lean* di produzione e gestione. Il percorso dello stabilimento di Pregnana in questo ambito comincia prima che negli altri siti Datwyler e nello specifico, oltre dieci anni fa grazie all'intuizione dell'amministratore delegato di allora, che per circa quattro anni, si fece assistere, nell'avvio e implementazione del nuovo metodo organizzativo, dal Kaizen Institute. Successivamente, la sperimentazione di Pregnana si diffuse anche negli altri stabilimenti e il management centrale decise di non avvalersi più di società di consulenza esterne, per dotarsi internamente di responsabili del miglioramento continuo. Di conseguenza, ogni stabilimento, incluso quello di Pregnana, ha oggi un manager dedicato.

Tra le pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori (perlopiù nella forma di informazione e consultazione) attive a Pregnana, si elencano:

- Monitor collocati in diversi punti dello stabilimento per la divulgazione di notizie di carattere generale riguardanti l'azienda;
- Liste broadcast per la comunicazione in tempo reale con i lavoratori (nonostante l'uso del telefono sia vietato in orario di lavoro).
- Giornale aziendale ad uscita periodica, che ospita non solo messaggi da parte della direzione aziendale e sezioni curate dai manager delle diverse aree, ma anche possibili contributi dei singoli lavoratori.
- Townhall, ovvero riunioni della durata di 30 minuti circa, organizzate ogni tre o quattro mesi, durante le quali la direzione aziendale incontra tutti i lavoratori, li informa sull'andamento dell'azienda e si celebrano i suggerimenti vincenti dei gruppi di lavoro (si veda sotto).

- Indagine sulla soddisfazione del personale, realizzata ogni due anni a livello di gruppo da parte di una società terza, che poi trasmette ai singoli siti i rispettivi risultati. Nello stabilimento di Pregnana, come negli altri stabilimenti, gli esiti dell'indagine costituiscono il punto di partenza per la pianificazione di interventi di miglioramento ad opera dei responsabili aziendali, come, ad esempio, l'offerta di un servizio di consulenza psicologica per i singoli lavoratori.
- App digitale, recentemente introdotta, per la raccolta delle idee di miglioramento da parte dell'intero personale. L'applicazione è installata in un computer, reso disponibile a tutti nel locale della mensa. Per la promozione dello strumento, sono stati individuati dei cosiddetti "Ambassador", cioè lavoratori che avranno il compito di spiegare ai colleghi il funzionamento dell'applicazione e promuoverne l'utilizzo. Il primo a valutare le proposte è il capo reparto, che si fa assistere all'occorrenza dai responsabili delle varie aree (es. qualità, manutenzione, progettazione, ecc.).
- Sistema di miglioramento continuo (cosiddetto "Datwyler Production System – DPS") che coinvolge tutti i lavoratori in tutti i reparti. Il sistema si struttura in riunioni giornaliere (per i responsabili e la direzione) o settimanali (per i lavoratori nei reparti produttivi) di circa 15 minuti, durante le quali si monitorano e commentano le performance del/i giorno/i precedente/i e si formulano eventuali suggerimenti su come migliorare certi processi o il funzionamento di certi macchinari. Nello specifico, alle riunioni giornaliere partecipano i responsabili delle diverse aree aziendali, che discutono e condividono, grazie anche alla presenza di un facilitatore, l'andamento di alcuni indicatori di benessere aziendale, come la produttività o l'assenteismo. Nelle riunioni di reparto, invece, partecipano un capoturno, quattro o cinque operatori, e un rappresentante per ogni area strategica (qualità, sicurezza, risorse umane, progettazione, manutenzione, ecc.). Inizialmente, anche queste riunioni avevano cadenza giornaliera, ma poi si sono rivelate più efficaci se organizzate una o due volte a settimana. In questi incontri si affrontano diversi temi, relativi ad esempio alla progettazione, sicurezza e manutenzione; le idee che emergono vengono riportate in apposite tabelle e a decidere sul loro sviluppo sono i manager delle diverse aree di volta in volta coinvolte. Per verificare l'implementazione del DPS, "factory walk" sono svolte periodicamente da parte dei middle manager, che percorrendo i diversi

reparti valutano il rispetto del sistema organizzativo attraverso la compilazione di un apposito questionario. Anche nell'ambito del DPS, sono stati individuati alcuni "Ambassador" tra i lavoratori, per diffondere la cultura del miglioramento continuo tra i colleghi.

- Kaizen team, ovvero gruppi di lavoro composti da operatori di diversi reparti dedicati alla risoluzione di problemi specifici. A titolo esemplificativo, sul tema della qualità (centrale per lo stabilimento), sono attivi circa dieci kaizen team, che si riuniscono periodicamente con cadenza diversa sulla base del progetto specifico. Ogni settimana, i leader di ciascun kaizen team riferiscono gli sviluppi del proprio progetto alla direzione. A coordinare l'implementazione dei diversi progetti sono i middle manager.

Infine, la partecipazione dei lavoratori è avvenuta anche nella fase di introduzione di un importante cambiamento organizzativo che ha interessato di recente (a partire dal 2020) la camera bianca presente in magazzino. Nello specifico, al fine di migliorare l'ergonomia, l'efficienza e la qualità del lavoro, la direzione aziendale ha pensato di sospendere la lavorazione di diversi lotti in celle distinte per coinvolgere tutto il personale nella preparazione di un unico lotto, rivoluzionando quindi gli ambienti di lavoro e introducendo nuove tecnologie. Sin dall'inizio del processo, i lavoratori sono stati resi informati e coinvolti attraverso riunioni illustrative nei locali della mensa, visite all'azienda fornitrice del nuovo macchinario, nonché impiego della realtà virtuale per visualizzare con anticipo l'organizzazione del nuovo reparto. In questo modo, dichiarano i responsabili aziendali, i lavoratori si sono sentiti parte del processo e hanno dato suggerimenti che sono stati molto utili in fase di avvio. Anche alla rappresentanza sindacale e ai rappresentanti dei lavoratori per la salute e sicurezza è stato consentito di partecipare alla visita presso il fornitore e di usare la realtà virtuale per comprendere il cambiamento prima che avvenisse.

In generale, la rappresentanza sindacale non è coinvolta nella progettazione e implementazione delle pratiche di partecipazione diretta prima illustrate. È invece informata dell'andamento generale dell'azienda più o meno mensilmente, e in questo ambito, si fa accenno anche agli sviluppi e risultati del DPS e delle altre azioni di partecipazione diretta dei lavoratori.

Risultati e criticità

Tendenzialmente ai progetti di miglioramento continuo è attribuito un determinato obiettivo economico di riduzione dei costi. È quindi semplice per l'azienda verificare il raggiungimento dei risultati e ad oggi c'è una generale soddisfazione per i risparmi economici resi possibili dal sistema *lean* di organizzazione e gestione, anche se non sempre si raggiungono gli obiettivi che vengono prefissati. Anche l'opinione della RSU è molto positiva, dato che i cambiamenti messi in atto hanno permesso alle persone di avere voce in capitolo su diverse questioni.

Sempre con riferimento alle pratiche *lean* e alle attività di consultazione dei lavoratori, i responsabili aziendali vedono come rischi principali quelli, da un lato, di non riuscire a dare un riscontro a ogni singolo suggerimento pervenuto (soprattutto a fronte di una moltitudine di proposte che arrivano alla direzione) e dall'altro, di sottostimare certe idee e segnalazioni dei lavoratori, che potrebbero eventualmente meritare un approfondimento. Nelle fasi iniziali del cambiamento organizzativo, poi, non sono mancate reticenze e perplessità da parte dei lavoratori, che non erano abituati a far sentire la propria voce, ma progressivamente la maggioranza del personale ha reagito positivamente e si è fatta coinvolgere, anche se non è sempre facile, anche oggi, secondo il management, convincere le persone della validità di determinati progetti che si vogliono avviare. Per quanto riguarda, invece, le pratiche di informazione dei lavoratori, attraverso, ad esempio, le liste broadcast, il giornale aziendale e i monitor, i responsabili aziendali denotano una certa difficoltà nel coinvolgere l'intera popolazione aziendale, nonostante gli sforzi che sono stati fatti. Conseguentemente, è attivo un progetto di analisi e studio, coordinato dalla responsabile della comunicazione aziendale, per comprendere come migliorare queste pratiche e raggiungere tutti i lavoratori. Si tratta di difficoltà menzionate e riconosciute anche dalla rappresentanza sindacale, che però considera questi atteggiamenti reticenti od oppositivi di alcuni lavoratori come piuttosto marginali.

Per quanto riguarda poi, il ruolo specifico della RSU, i rappresentanti dei lavoratori intervistati sono soddisfatti del grado di coinvolgimento di cui godono sin dall'avvio delle pratiche di partecipazione diretta: apprezzeranno maggiori informazioni eventualmente anche con riferimento alle scelte strategiche dell'azienda, ma non sentono la necessità di essere abilitati ad intervenire anche nel merito della progettazione delle azioni di partecipazione e miglioramento continuo.

Tabella 4. Principali caratteristiche di ciascuna pratica partecipativa attivata

1. Monitor	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Divulgazione di notizie a carattere generale sull'azienda
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sull'installazione dei monitor; nessun interesse della rappresentanza ad avere maggior ruolo in questo ambito
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Strategico e organizzativo
Intensità	Informazione top-down
Risultati	/
Criticità	Difficoltà di coinvolgimento dell'intera popolazione aziendale. Attivo uno studio per comprendere come raggiungere più persone

2. Comunicazione broadcast	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Comunicazione in tempo reale con i lavoratori
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sulla disponibilità delle liste broadcast; nessun interesse della rappresentanza ad avere maggior ruolo in questo ambito
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Organizzativo
Intensità	Informazione top-down
Risultati	/
Criticità	Difficoltà di coinvolgimento dell'intera popolazione aziendale. Attivo uno studio per comprendere come raggiungere più persone

3. Giornale aziendale	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Divulgazione di notizie aziendali e stimolo al protagonismo delle persone
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sulla pubblicazione del giornale; nessun interesse della rappresentanza ad avere maggior ruolo in questo ambito
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Organizzativo
Intensità	Informazione top-down e bottom-up
Risultati	/

Criticità	Difficoltà di coinvolgimento dell'intera popolazione aziendale. Attivo uno studio per comprendere come raggiungere più persone
------------------	--

4. Townhall	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Informazione sull'andamento aziendale e celebrazione dei migliori gruppi di lavoro; nessun interesse della rappresentanza ad avere maggior ruolo in questo ambito
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sull'organizzazione delle townhall
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Strategico e organizzativo
Intensità	Informazione top-down
Risultati	/
Criticità	Difficoltà di coinvolgimento dell'intera popolazione aziendale. Attivo uno studio per comprendere come raggiungere più persone

5. Indagine sulla soddisfazione del personale	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Rilevare il benessere aziendale e sulla base dei risultati, pianificare azioni di miglioramento
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sulla somministrazione del questionario; nessun interesse della rappresentanza ad avere maggior ruolo in questo ambito
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Organizzativo
Intensità	Consultazione bottom-up
Risultati	Più voce in capitolo per le persone
Criticità	/

6. App per la raccolta delle idee di miglioramento	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Raccogliere idee di miglioramento dei lavoratori
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sulla disponibilità dell'App nel computer del locale che ospita la mensa; nessun interesse della rappresentanza ad avere maggior ruolo in questo ambito
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Organizzativo e operativo
Intensità	Consultazione bottom-up

Risultati	Non ancora misurabili (installazione recenti)
Criticità	Possibili criticità di coinvolgimento delle persone che si vogliono prevenire con designazione di lavoratori “Ambassador” col compito di promuovere e spiegare lo strumento; timore dell’azienda di non riuscire a dare riscontro a tutti i suggerimenti che arrivano o di sottostimare idee importanti

7. Sistema di miglioramento continuo	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Coinvolgere i lavoratori nel miglioramento di processi e macchinari
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sull’avvio del sistema e relativi sviluppi, nell’ambito di informazione generica su andamento aziendale; nessun interesse della rappresentanza ad avere maggior ruolo in questo ambito
Forma	Diretta, collettiva
Ambito	Operativo
Intensità	Interazione consultiva
Risultati	Risparmi economici, anche se non sempre si raggiungono tutti gli obiettivi che ci si pone; più voce in capitolo per le persone
Criticità	Criticità di coinvolgimento delle persone che si cercano di prevenire con designazione di lavoratori “Ambassador” col compito di promuovere e spiegare lo strumento; timore dell’azienda di non riuscire a dare riscontro a tutti i suggerimenti che arrivano o di sottostimare idee importanti

8. Kaizen team	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Coinvolgere i lavoratori nella risoluzione di problemi specifici
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sull’avvio dei Kaizen team e relativi sviluppi, nell’ambito di informazione generica su andamento aziendale; nessun interesse della rappresentanza ad avere maggior ruolo in questo ambito
Forma	Diretta, collettiva
Ambito	Operativo
Intensità	Interazione consultiva

Risultati	Risparmi economici, anche se non sempre si raggiungono tutti gli obiettivi che ci si pone; più voce in capitolo per le persone
Criticità	Timore dell'azienda di non riuscire a dare riscontro a tutti i suggerimenti che arrivano o di sottostimare idee importanti

9. Riunioni illustrative, visite aziendali e sperimentazione della realtà virtuale nell'ambito di un progetto di cambiamento organizzativo	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Migliorare ergonomia, efficacia e qualità del lavoro
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sull'avvio del progetto e coinvolgimento nella visita all'azienda fornitrice del macchinario e nella sperimentazione della realtà virtuale
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Organizzativo
Intensità	Informazione top-down e consultazione bottom-up
Risultati	Comprensione del cambiamento da parte dei lavoratori, che hanno anche fornito suggerimenti utili; risparmi economici
Criticità	Iniziali reticenze e perplessità di alcuni lavoratori, poi superate

4.4 CASO 4 (FLOWSERVE)

Caratteristiche aziendali e stato di innovazione

Il caso 4 (Flowserve) è rappresentato dallo stabilimento italiano, con sede a Desio (Monza-Brianza), di una delle tre divisioni, associata a una specifica società legale, di un gruppo multinazionale statunitense. La principale attività dello stabilimento è la produzione di pompe centrifughe per la movimentazione di fluidi destinati all'industria petrolifera e del gas. Lo stabilimento si approvvigiona di materiale grezzo dalle fonderie e di materiali già assemblati, come i motori elettrici, da grandi società tecnologiche; esso vende i propri prodotti a società multinazionali di ingegneria, che poi consegnano i loro impianti ai distributori di gas e petrolio a livello mondiale. A detta della direzione, il mercato di riferimento è piuttosto vecchio e statico dal punto di vista dell'innovazione digitale. Il caso 4 non si colloca sopra la media dei competitor rispetto agli investimenti in macchinari, ma

importanti avanzamenti sono stati condotti negli ultimi anni nella gestione dei processi, attraverso il rinnovamento dell'ERP, l'introduzione di nuovi sistemi per la pianificazione e il controllo dei costi, e l'adozione di software in ambito ingegneristico.

Popolazione aziendale e relazioni industriali

Lo stabilimento di Desio impiega circa 500 dipendenti, di cui una componente importante è costituita da operai specializzati e ingegneri. Sono applicati ai lavoratori il CCNL Industria metalmeccanica (sottoscritto da Federmeccanica e Assista, con Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil) e il CCNL Dirigenti industria (sottoscritto da Confindustria e Federmanager). Il tasso di sindacalizzazione è di circa il 29%. La RSU è composta da nove membri: quattro della Fim-Cisl (che ha avuto il maggior numero di deleghe alle ultime elezioni), quattro della Fiom-Cgil (che vanta il maggior numero di lavoratori iscritti) e uno della Uilm-Uil. Più recentemente anche l'Ugl metalmeccanici è entrata in azienda con qualche nuovo tesserato. Le relazioni industriali e la contrattazione di secondo livello esistono da diversi anni nello stabilimento. I principali temi di confronto tra rappresentanze sindacali e direzione riguardano l'organizzazione e l'orario di lavoro. L'ultimo accordo aziendale è stato firmato il 1° aprile 2022 e si occupa principalmente di questioni relative al welfare, alla conciliazione vita-lavoro e all'orario di lavoro. Una novità importante recentemente concordata è stata l'abolizione del premio di risultato e l'adozione di un sistema di incentivazione, definito a livello globale dalla multinazionale. Il passaggio ha generato alcune difficoltà per la RSU sia rispetto alla comprensione dei meccanismi del nuovo sistema, che alla relativa comunicazione e spiegazione al resto dei lavoratori. Da questo punto di vista, però, è stato apprezzato lo sforzo del direttore delle risorse umane nell'illustrare nel dettaglio il funzionamento del nuovo schema retributivo e quindi nel consentire alla RSU di comprenderlo al meglio. Altro elemento di nota è l'autonomia negoziale di cui gode la RSU nel contesto aziendale rispetto ai sindacati di categoria. Parzialmente connesso a questo dato, è la firma di alcuni accordi ex articolo 8 della legge 148/2011 in deroga alle disposizioni di legge sul tema dei contratti a tempo determinato, nonostante le resistenze di alcuni sindacalisti territoriali.

Pratiche e progetti di partecipazione diretta dei lavoratori

Per quanto riguarda le pratiche di partecipazione diretta, esse sono principalmente di matrice manageriale derivanti dall'adozione di metodi lean di produzione e gestione, e comprendono:

- Townhall, ovvero riunioni tenute dalla direzione e partecipate da tutti i lavoratori dello stabilimento, organizzate almeno una volta ogni trimestre al fine di fornire una panoramica di sviluppo strategico e di aggiornamento sui livelli di performance dell'azienda. Costituiscono altresì un'occasione di riconoscimento per i lavoratori che si sono distinti col loro operato. La struttura delle townhall è tendenzialmente predefinita e secondo la direzione, coerente con alcuni suggerimenti espressi dagli stessi lavoratori.
- Indagini di clima, somministrate ogni due anni a tutti i lavoratori, al fine di raccogliere i loro punti di vista su temi di organizzazione e gestione aziendale sia trasversali al gruppo che connessi allo specifico stabilimento produttivo. Focus group con alcuni lavoratori vengono condotti dal management laddove necessario, per approfondire e meglio comprendere alcuni suggerimenti e richieste che emergono dai sondaggi. I risultati delle indagini di clima sono illustrati in occasione delle townhall.
- Sistema di shopfloor management, ovvero di gestione e controllo dei processi produttivi, che coinvolge tutti i lavoratori a livelli diversi, dai reparti produttivi ai responsabili di reparto e fino alla direzione aziendale. È stato avviato nel 2019 ma solo recentemente è entrato a pieno regime. Il sistema si articola in riunioni giornaliere di 15 o 30 minuti, in cui i partecipanti, con riferimento al rispettivo livello e alla rispettiva area di competenza, affrontano temi organizzativi e di distribuzione del lavoro e talvolta, anche di sicurezza. L'obiettivo dell'intero sistema, secondo la direzione, non è soltanto quello di favorire l'emersione dei problemi e la relativa identificazione da parte del management, ma anche "portare le decisioni e la risoluzione dei problemi al livello più basso possibile". La pratica è partita dalla direzione generale ed è stata poi trasmessa ai gradini più bassi dell'organizzazione. Il sistema non segue una procedura scritta, ma secondo la direzione, sta funzionando e per questo non se ne prevede una formalizzazione.

Accanto a queste pratiche strutturate, l'intervista condotta con la direzione ha fatto emergere un'esperienza limitata nel tempo e contestuale a un'esigenza specifica, di particolare nota rispetto alla partecipazione diretta dei lavoratori. Si

tratta di un progetto avviato nel 2020, quando lo stabilimento, nell'ambito di uno scenario di mercato fermo per l'esplosione della pandemia da Covid-19, si è trovata a dover gestire gli effetti di un'impennata di ordini avvenuta nel 2019, che ha messo in luce la necessità di migliorare l'efficienza produttiva e la qualità del lavoro e di ridurre i costi. La scelta della direzione è stata quella di avviare un profondo cambiamento organizzativo e di ruoli, che ha coinvolto circa 90 lavoratori a Desio. E per farlo, è stato creato una sorta di organigramma della trasformazione, con la nomina di un responsabile di progetto (cosiddetto "transformation leader"), la costituzione di un gruppo di "change agents" (circa 12 project manager provenienti da diversi dipartimenti e responsabili del cambiamento nelle varie aree interessate) e la formazione di gruppi di lavoro nei vari reparti (organizzati dai "change agents" e a libera partecipazione dei restanti lavoratori, per la gestione del cambiamento nelle diverse aree). Nello sviluppo di questo progetto di cambiamento, l'azienda si è fatta assistere da consulenti esterni, i cui servizi di consulenza però non hanno riguardato specificatamente le pratiche di partecipazione. Informazioni periodiche sull'avanzamento del progetto sono state trasmesse alla direzione del gruppo e agli stakeholder esterni, nonché internamente ai lavoratori. In particolare, nei confronti di questi ultimi, sono state organizzate townhall sul tema e newsletter settimanali o anche più frequenti nei casi di necessità. La RSU è stata informata preliminarmente all'avvio del progetto.

Risultati e criticità

Tra i principali risultati raggiunti, con riferimento al sistema di shopfloor management, l'azienda ha messo in evidenza l'opportunità di tenere traccia e individuare per tempo i problemi che interessano aree specifiche e quindi avere un maggiore controllo del processo. Con riferimento al progetto di cambiamento organizzativo avviato nel 2020 e oggi concluso, la direzione ha evidenziato risultati molto buoni, anche superiori alle aspettative, soprattutto nell'ambito della qualità del lavoro; mentre su altri temi come la riduzione dei tempi di consegna, la direzione rileva tuttora alcune difficoltà. Dal punto di vista del rappresentante sindacale intervistato, coinvolto nel sistema di shopfloor management in quanto lavoratore, il sistema è da apprezzare per l'opportunità di dialogo e confronto che offre ai lavoratori. Per quanto riguarda il progetto di trasformazione, il rappresentante sindacale non vi ha preso parte in veste di lavoratore.

Per quanto riguarda le principali criticità, secondo l'azienda, queste si sono riscontrate nel trasmettere l'importanza delle pratiche e dei progetti di

partecipazione ai lavoratori e superare certe resistenze rispetto a talune problematiche da risolvere nell'ambito di queste iniziative, che sono state definite dall'alto. Si è puntato moltissimo, a tal fine, sulla comunicazione e più recentemente si sta pensando di coinvolgere i lavoratori in attività formative sui temi connessi al miglioramento continuo, poiché è emerso chiaramente, dalle pratiche e dai progetti condotti nell'ultimo periodo, quanto sia importante la partecipazione di tutti per il successo di queste attività. Il punto di vista del lavoratore e rappresentante sindacale è in parte in linea con le difficoltà enunciate dall'azienda, poiché sono emersi, nella sua intervista, una parziale consapevolezza del funzionamento del shopfloor management e alcuni dubbi sulla necessità di certe riunioni, anche perché non sempre paiono risolutive di problematiche e questioni.

Un'ulteriore criticità riguarda la partecipazione dei lavoratori ad alcune iniziative. Se alle townhall assiste generalmente la gran parte della popolazione aziendale, secondo il rappresentante sindacale, le indagini di clima sono compilate da un numero limitato di lavoratori, presumibilmente per alcune difficoltà di questi ultimi nel comprendere e condividere le intenzioni dell'azienda dietro questo tipo di attività. Analogamente, nonostante l'apertura all'intera popolazione aziendale, la direzione ha riscontrato una scarsa adesione dei lavoratori ai gruppi di lavoro organizzati dai cosiddetti "change agents", nell'ambito dell'ampio progetto di cambiamento organizzativo.

Con riferimento al ruolo della RSU, il rappresentante sindacale intervistato ha espresso l'esigenza di ricevere maggiori aggiornamenti periodici sullo sviluppo delle pratiche di shopfloor management e degli eventuali progetti di trasformazione, poiché è solo nell'ambito delle townhall, rivolte però a tutta la platea di lavoratori e non specificatamente alle rappresentanze, che è possibile ricavare qualche informazione sul punto. Inoltre, si auspica un maggiore coinvolgimento della rappresentanza sindacale e degli stessi lavoratori sui temi organizzativi, già a partire dall'individuazione dei problemi e degli ambiti specifici da affrontare.

Infine, nell'intervista al rappresentante sindacale è emerso il rischio che si generi qualche confusione tra i temi oggetto del sistema di shopfloor management e quelli invece da trattare ai tavoli negoziali. Pare infatti che alle riunioni di reparto siano state portate dai responsabili questioni relative, ad esempio, a modifiche di orario di lavoro, che dovrebbero invece essere sollevate e discusse nei tavoli di confronto con la RSU.

Tabella 5. Principali caratteristiche di ciascuna pratica partecipativa attivata

1. Townhall	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Fornire una panoramica di sviluppo strategico e di aggiornamento sui livelli di performance dell'azienda e celebrare lavoratori che si sono distinti col loro operato
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sull'organizzazione delle townhall
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Strategico e organizzativo
Intensità	Informazione top-down
Risultati	/
Criticità	/

2. Indagini di clima (ed eventuali focus group)	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Raccogliere i punti di vista dei lavoratori su temi di organizzazione e gestione aziendale; Focus group per comprendere meglio richieste e suggerimenti dei lavoratori
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sulla somministrazione delle indagini
Forma	Diretta, individuale (collettiva con riferimento ai soli focus group)
Ambito	Organizzativo
Intensità	Consultazione bottom-up
Risultati	/
Criticità	Scarsa adesione da parte dei lavoratori, presumibilmente per alcune difficoltà di questi ultimi nel comprendere e condividere le intenzioni dell'azienda dietro questo tipo di attività

3. Sistema di shopfloor management	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Favorire l'emersione dei problemi e la relativa identificazione da parte del management, e portare le decisioni e la risoluzione dei problemi al livello più basso possibile
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione sull'esistenza del sistema e sugli sviluppi; necessità della RSU di essere informata più spesso sul relativo andamento e

	di avere maggiore voce in capitolo, insieme agli stessi lavoratori, sui problemi e gli ambiti tematici da affrontare di volta in volta
Forma	Diretta, collettiva
Ambito	Operativo
Intensità	Interazione consultiva e codeterminativa
Risultati	Tenere traccia e individuare per tempo i problemi che interessano aree specifiche e avere un maggiore controllo del processo; Accresciute opportunità di dialogo e confronto tra lavoratori e responsabili;
Criticità	Difficoltà nel trasmettere l'importanza del sistema e superare certe resistenze rispetto a talune problematiche da risolvere, che sono state definite dall'alto, con volontà dell'azienda di far fronte a queste difficoltà potenziando la formazione dei lavoratori sul miglioramento continuo; Alcune riunioni percepite come non necessarie dai lavoratori; Limitata consapevolezza dei lavoratori circa il funzionamento dell'intero sistema; Rischio di portare nelle riunioni di reparto questioni che dovrebbero invece essere trattate e risolte con la contrattazione collettiva

4. Gruppi di lavoro e informazioni periodiche nell'ambito di un progetto di cambiamento organizzativo	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Migliorare l'efficienza produttiva, la qualità del lavoro e ridurre i costi
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Informazione preliminare all'avvio del progetto; necessità della RSU di ricevere maggiori informazioni su eventuali progetti di cambiamento organizzativo futuri e di avere maggiore voce in capitolo, insieme agli stessi lavoratori, sui problemi e gli ambiti tematici da affrontare di volta in volta
Forma	Diretta, individuale e collettiva
Ambito	Organizzativo
Intensità	Informazione top-down e Interazione consultiva
Risultati	Risultati molto buoni nell'ambito della qualità del lavoro, mentre su temi come la riduzione dei tempi di consegna, persistono difficoltà
Criticità	Scarsa adesione dei lavoratori ai gruppi di lavoro

4.5 CASO 5 (CPC INOX)

Caratteristiche aziendali e stato di innovazione

CPC Inox è un'azienda siderurgica fondata nel 1976 con siti produttivi a Cormano, Basiano e Gessate (Milano). In particolare, essa produce semi-lavorati (nastri, basse, lamiere) d'acciaio inossidabile, lavorando rotoli acquistati direttamente alle acciaierie e tubi saldati con tecnologia laser, dal 2006. Complessivamente, l'azienda vede oltre 20 linee per la produzione di prodotti piani, sei linee per la produzione di tubi saldati a laser, due impianti per il taglio laser a misura di tubi. I clienti (circa 950) sono utilizzatori che operano in 23 diversi settori merceologici (in particolare, nelle industrie petrolchimica, automotive, oil & gas e alimentare) sia nel mercato italiano che all'estero in circa 50 paesi, tra cui Francia, Germania e paesi dell'Est Europa. Negli ultimi anni, i processi di innovazione sono cresciuti molto, anche con la costruzione dello stabilimento a destinazione mista di Gessate. In questo periodo, l'azienda ha investito (6 milioni di euro nel 2019) per innovare le proprie tecnologie, introducendo i principi e i processi dell'Industria 4.0, in particolare per quanto riguarda l'automatizzazione del magazzino e la sua integrazione con il resto della supply chain. Conseguentemente, sono stati organizzati anche programmi formativi ad hoc per i lavoratori.

Popolazione aziendale e relazioni industriali

CPC Inox occupa circa 170 dipendenti, suddivisi in 135 operai, due dirigenti e i restanti impiegati. Tra gli operai, la quasi totalità è impiegata in produzione, a cui si aggiungono 10 operai che si occupano del magazzino. Circa l'80% dei dipendenti ha un diploma, con l'eccezione di alcuni operai anziani che possiedono solo il titolo di terza media. Nel corso degli ultimi anni, complice anche l'insieme di investimenti tecnologici fatto, si è data preferenza a profili con un diploma tecnico non tanto – come chiarisce l'azienda – per via di specifiche esigenze tecnico-produttive ma soprattutto per la necessità di personale dotato di un migliore metodo di lavoro e studio. L'azienda applica il CCNL Industria metalmeccanica (sottoscritto da Federmeccanica e Assistal, con Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil), ma non è presente una rappresentanza interna dei lavoratori e non si rilevano lavoratori iscritti al sindacato. I responsabili aziendali riferiscono comunque la presenza di trattamenti di miglior favore rispetto al CCNL applicati ai lavoratori, anche se attuati in maniera unilaterale. Nei casi di necessità di accordi collettivi,

come un recente accordo per accedere alla detassazione del premio di risultato, l'azienda ha condotto la trattativa con un sindacalista territoriale della Uilm.

Pratiche e progetti di partecipazione diretta dei lavoratori

Sono diverse le pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori che sono messe in atto dall'impresa. Sul fronte dell'informazione top-down, viene utilizzata l'App "Data Connect" di Zucchetti installata negli smartphone dei lavoratori, attraverso la quale vengono condivise comunicazioni interne e novità sulle assunzioni, sui macchinari e sui processi. Tali comunicazioni non hanno una cadenza temporale specifica, ma vengono svolte dall'impresa nei casi di necessità. L'azienda riferisce che al di là di qualche eccezione relativa a lavoratori non provvisti di smartphone, l'App risulta efficace come mezzo di comunicazione verso la quasi totalità dei lavoratori.

Una forma di coinvolgimento, che era stata avviata nel 2020 e si è recentemente conclusa, è il progetto "Leonardo", redatto all'interno di uno specifico regolamento aziendale con l'obiettivo di stimolare suggerimenti da parte dei lavoratori del reparto di produzione in merito ai processi aziendali, nella convinzione del management che chi vive quotidianamente i processi produttivi ne conosca meglio le dinamiche e quindi colga anche elementi di miglioramento possibili. In particolare, fino al 31 dicembre 2021 e quindi entro circa un anno, gli addetti alla produzione, sia singoli sia in gruppi di massimo tre persone, potevano avanzare idee di miglioramento che venivano prese in analisi da tre diversi organismi. Il primo era rappresentato dal cosiddetto "facilitatore" nella figura del capo turno, che svolgeva una prima analisi di verifica della fattibilità dell'idea proposta e dei suoi impatti sui processi, sulla sicurezza, sugli aspetti ambientali, ecc. Il secondo livello era occupato da una Commissione tecnica con il compito di vagliare la proposta soprattutto dal punto di vista del rapporto costi-benefici. Il terzo livello era invece quello del Comitato di direzione, che decideva in ultima analisi se approvare o meno la proposta. I criteri individuati per la valutazione delle idee erano i seguenti:

- impatto sui parametri operativi;
- impatto su aspetti di sicurezza;
- impatto su aspetti di ecologia;
- miglioramento dell'immagine aziendale;
- innovazione apportata ai processi.

Nel primo anno del progetto, tre diversi suggerimenti sono stati selezionati e implementati e hanno contribuito al miglioramento dei processi aziendali. I lavoratori che li hanno avanzati hanno ricevuto un compenso sotto forma di buono acquisto. Giunti al termine della prima sperimentazione, l'azienda ha poi deciso di sospendere momentaneamente il progetto per riattivarlo in maniera più strutturata. Una ripresa del progetto è infatti in programma per il 2023, grazie anche all'assunzione di una nuova figura nell'ufficio Risorse Umane, inserita proprio per implementare questo genere di iniziative di coinvolgimento, anche allo scopo di potenziare la *retention* dei collaboratori. Tra queste iniziative, l'azienda segnala inoltre la volontà di introdurre una indagine sul clima aziendale sempre nei primi mesi del 2023.

Ulteriore modalità di coinvolgimento dei lavoratori è costituita dall'adozione del cosiddetto Modello organizzativo 231, ai sensi del decreto legislativo n. 231/2001, che mira a garantire una gestione preventiva dei rischi di illeciti anche grazie alla possibilità di segnalazioni anonime da parte dei lavoratori, dei clienti e degli esterni (*whistleblowing*), così che l'organismo di vigilanza dell'azienda possa prenderne atto e avviare indagini interne.

Nel corso degli anni, sono stati implementati anche singoli progetti *lean* su problemi specifici, come il set up delle macchine. In quest'ultimo caso, il responsabile di produzione aveva notato che il set up time di alcuni macchinari era piuttosto lungo (generando un collo di bottiglia nel processo), ed era quindi stato avviato, anche grazie al supporto di un consulente esterno, un gruppo di lavoro composto da tutti gli attori coinvolti (dal reparto tecnico, alla produzione e alla programmazione), che aveva poi consentito il miglioramento del set up time.

Risultati e criticità

Secondo quanto riferito dai responsabili aziendali intervistati, il sistema di suggerimenti introdotto nel 2020 ha dato risultati economici interessanti, consentendo l'individuazione di idee che hanno poi migliorato i processi aziendali. Non a caso, si sta pensando di riavviare il progetto, prestandoci maggiore attenzione e rendendolo più strutturato, grazie all'inserimento di una figura professionale dedicata alle pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori. Queste ultime sono del resto anche sempre più pensate come leva di retention del personale in un mercato del lavoro settoriale dai crescenti tassi di turnover. Un impatto positivo dal punto di vista delle performance aziendali è stato riportato

anche con riferimento al gruppo di lavoro multidisciplinare, costituito per risolvere le problematiche inerenti al set up delle macchine.

Tabella 6. Principali caratteristiche di ciascuna pratica partecipativa attivata

1. App “Data Connect” su smartphone	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Trasmettere comunicazioni interne ai lavoratori
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Non presente
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Organizzativo
Intensità	Informazione top-down
Risultati	Raggiungimento della quasi totalità dei lavoratori cui vengono comunicate le principali novità aziendali
Criticità	Pochi lavoratori ancora sprovvisti di smartphone che restano fuori dal sistema

2. Sistema di rilevazione delle idee di miglioramento	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Stimolare suggerimenti dei lavoratori del reparto di produzione per il miglioramento dei processi aziendali; migliorare la <i>retention</i> del personale
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Non presente
Forma	Diretta, individuale e collettiva
Ambito	Operativo
Intensità	Consultazione bottom-up
Risultati	Miglioramento dei processi produttivi
Criticità	/

3. Procedura per la segnalazione di illeciti (Modello 231)	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Promuovere gestione preventiva dai rischi di illeciti
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Non presente
Forma	Diretta, individuale
Ambito	Strategico e organizzativo
Intensità	Consultazione bottom-up

Risultati	/
Criticità	/

4. Gruppo di lavoro per miglioramento del set up macchine	
Leadership	Aziendale
Motivazione	Migliorare l'efficienza operativa
Coinvolgimento della rappresentanza sindacale	Non presente
Forma	Diretta, collettiva
Ambito	Operativo
Intensità	Interazione consultiva e codeterminativa
Risultati	Miglioramento dei tempi di set up delle macchine
Criticità	/



5

Discussione dei risultati

Guardando e confrontando le descrizioni dei casi selezionati, soprattutto lungo le variabili incluse nella matrice proposta, è possibile sviluppare alcune considerazioni.

Innanzitutto, e coerentemente con la selezione operata, anche grazie al supporto di Assolombarda, di realtà manifatturiere attive nell'ambito della partecipazione diretta dei lavoratori, emerge la presenza, in tutti i casi analizzati, di più di una pratica partecipativa: da un minimo di tre (caso 2 - Rimsa) a un massimo che supera la decina (caso 3 - Datwyler, se si considerano anche le azioni messe in atto per accompagnare il cambiamento organizzativo). Questo dato pare suggerire che laddove si comincia a ricercare il coinvolgimento dei lavoratori, emerge l'esigenza di farlo in un numero sempre crescente di ambiti, e questo vale ancor di più nelle aziende che applicano strutturalmente metodologie *lean* di organizzazione (casi 3 - Datwyler e 4 - Flowserve).

Inoltre, tutte le realtà aziendali analizzate si caratterizzano per pratiche partecipative dal diverso grado di intensità. Nello specifico, pratiche di informazione top-down (nella forma frequentemente di monitor, liste broadcast e townhall) e di consultazione bottom-up (nella forma, ad esempio, di sistemi per la raccolta dei suggerimenti e indagini di clima) dei lavoratori sono attivate in tutte le aziende considerate e riguardano temi di ambito strategico o più spesso organizzativo. Diversamente, pratiche di interazione consultiva e/o

codeterminativa (soprattutto nell'ambito di sistemi di shopfloor management e gruppi di lavoro o di miglioramento), dove si realizza un vero e proprio scambio di conoscenze e competenze tra lavoratori e responsabili su questioni operative od organizzative, sono implementate in maniera strutturata solo in tre su cinque realtà analizzate (casi 1 - Delicatesse, 3 - Datwyler, e 4 - Flowserve), benché in modalità episodica, siano state attuate anche in CPC Inox (caso 5) per la risoluzione di problematiche specifiche. In due casi (caso 3 - Datwyler e caso 4 - Flowserve), peraltro già particolarmente sviluppati in quanto a metodi *lean*, la partecipazione dei lavoratori è applicata non solo nella gestione quotidiana dei processi produttivi in una logica di miglioramento continuo (per mezzo di sistemi di shopfloor management), ma anche nell'accompagnamento di specifici cambiamenti organizzativi (per mezzo, ad esempio, di riunioni informative e la costituzione di gruppi di lavoro ad hoc).

Solo in due realtà (caso 1 - Delicatesse e caso 5 - CPC Inox), il coinvolgimento dei lavoratori e nello specifico, il loro apporto allo sviluppo di soluzioni di miglioramento organizzativo, è espressamente correlato al riconoscimento di elementi retributivi aggiuntivi: nel contesto di Delicatesse (caso 1), attraverso un sistema premiale negoziato con la rappresentanza sindacale; nel contesto di CPC Inox (caso 5), dove peraltro non è presente una rappresentanza sindacale interna e non si registrano lavoratori iscritti al sindacato, attraverso l'elargizione diretta e unilaterale da parte dell'azienda di un contributo economico sotto forma di buono acquisto. Se queste pratiche hanno il merito di rendere più concreti per i lavoratori gli effetti redistributivi della ricchezza generata dalle migliorie da loro stessi apportati, pare prematuro formulare ipotesi circa il ruolo degli incentivi economici sul grado di adesione dei lavoratori alle pratiche di partecipazione. In CPC Inox (caso 5), infatti, la prima fase di raccolta di suggerimenti sembrerebbe promettente, mentre in Delicatesse (caso 1), l'introduzione del sistema premiante è ancora piuttosto recente e non sembra essere riuscita a risolvere il problema delle poche idee di miglioramento che provengono dai lavoratori.

Tra le criticità maggiormente ricorrenti, riscontrate in tutti i casi analizzati nelle fasi di implementazione delle pratiche di partecipazione, si evidenziano la difficoltà di coinvolgere tutti i lavoratori o comunque un numero considerevole di questi e la reticenza e le perplessità di parte del personale nel mettersi in gioco e dare il proprio contributo. Se, da un lato, queste difficoltà possono essere attribuite alla vischiosità di una certa cultura del lavoro che non ha tradizionalmente favorito e stimolato il contributo delle persone, dall'altro, come dimostra bene il caso di Flowserve (caso 4), sembra pesare su queste criticità

anche l'approccio marcatamente unilaterale da parte del management nell'avvio e nella strutturazione delle pratiche di partecipazione, così come nella determinazione degli ambiti e delle problematiche su cui orientarle. Pur nel quadro di un cambiamento organizzativo deciso dall'alto, Datwyler (caso 3) è riuscita a risolvere questo problema, coinvolgendo frequentemente lavoratori e rappresentanti nel processo di cambiamento, attraverso riunioni informative, visite all'azienda fornitrice dei nuovi macchinari e impiego della realtà virtuale per visualizzare, per tempo, il nuovo contesto lavorativo e raccogliere eventuali idee di miglioramento. Diversamente, i tentativi di coinvolgimento dei lavoratori in gruppi per la gestione del cambiamento organizzativo nei reparti di Flowserve (caso 4), forse non sufficientemente supportati da un'approfondita e proattiva fase di informazione e formazione, hanno ottenuto un seguito piuttosto scarso.

Si deve inoltre sottolineare che tutte le pratiche di partecipazione attivate nelle realtà analizzate provengono da un'iniziativa esclusivamente manageriale, perlopiù in risposta a esigenze di maggiore efficienza organizzativa e produttiva e solo raramente (nei casi 1 - Delicatessen e 4 - Flowserve) anche al fine di una maggiore condivisione con i lavoratori delle decisioni da assumere. Interessante è poi la prospettiva di CPC Inox (caso 5), che vede nelle pratiche di partecipazione diretta anche una leva di *retention* del personale, in un settore particolarmente soggetto a turnover. Nel solo caso di Delicatessen (caso 1), tra i tre in cui è presente una rappresentanza sindacale interna dei lavoratori, l'iniziativa manageriale ha implicato anche il coinvolgimento di quest'ultima nella regolazione negoziale di alcune delle pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori. In tutti gli altri contesti, la rappresentanza sindacale è informata del solo avvio di alcune pratiche di partecipazione ed eventualmente dei relativi sviluppi, specie se questi sono collegati ai risultati economici generali dell'azienda. Anche le possibili risposte alle difficoltà riscontrate, relative al coinvolgimento effettivo delle persone, tendono ad essere ricercate dalle direzioni aziendali unilateralmente, senza cioè il confronto con la rappresentanza sindacale o con i lavoratori, e prevedono la conduzione di approfondimenti interni, la nomina di lavoratori - "Ambassador" quali testimoni e promotori tra i colleghi delle pratiche di partecipazione o la formazione sui temi del miglioramento continuo.

D'altro canto, quando presente, la rappresentanza sindacale non pare particolarmente interessata alle questioni organizzative e di partecipazione diretta dei lavoratori né pienamente consapevole del ruolo che potrebbe giocare. Questo avviene anche laddove, come in Delicatessen (caso 1), funzioni di coordinamento e monitoraggio sull'operatività dei gruppi di lavoro sono

formalmente attribuite ai rappresentanti dei lavoratori dalla contrattazione collettiva. Semmai, come invece emerge dal caso di Datwyler (caso 3), può succedere che la rappresentanza sindacale auspichi un maggiore coinvolgimento sulle scelte strategiche dell'azienda. Fanno eccezione, nel quadro appena descritto, i rappresentanti sindacali presso Flowserve (caso 4), che rivendicano maggiore voce in capitolo, per sé stessi e per i lavoratori, sugli ambiti e obiettivi delle pratiche di partecipazione e degli interventi organizzativi. Del resto, sempre in Flowserve (caso 4), sono stati riportati dalla stessa RSU rischi di sovrapposizione tra le funzioni tipiche delle relazioni industriali e le attribuzioni del sistema di shopfloor management, nelle circostanze in cui proprio nelle riunioni periodiche di reparto, i lavoratori hanno nel tempo sollevato anche questioni afferenti all'orario di lavoro, che sono invece tradizionalmente oggetto di confronto tra management e rappresentanti dei lavoratori. Complessivamente, però, dato l'atteggiamento tendenzialmente passivo della rappresentanza sindacale rispetto alle pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori, il relativo ruolo, laddove presente, risulta piuttosto ininfluenza anche nel confronto con le realtà dove la RSU non è stata costituita, non favorendo né ostacolando, ma nemmeno condizionando, la strutturazione e il funzionamento di queste sperimentazioni.

La propensione del management è quindi determinante, in tutti i casi analizzati, per l'avvio delle pratiche di partecipazione, di fronte all'assenza o all'impreparazione della rappresentanza sindacale. Il caso di Delicatessen (caso 1), inoltre, dimostra che per l'avvio di pratiche di partecipazione dei lavoratori non è dirimente la grandezza dimensionale né la conoscenza approfondita delle metodologie *lean* da parte del management, poiché è sufficiente una sua predisposizione a ricercare e valorizzare il contributo dei lavoratori. Fattori che poi incidono positivamente, riuscendo a coltivare questa predisposizione e a tradurla in progetti concreti, sono l'intervento dell'associazione datoriale (in questo caso, Assolombarda) nell'organizzazione di seminari formativi sul tema e la disponibilità di consulenti che offrono supporto alle imprese in questi ambiti. Tuttavia, nel contesto di Delicatessen (caso 1) come nelle altre realtà più piccole e meno sviluppate dal punto di vista delle metodologie *lean* (anche CPC Inox – caso 5 in questo senso), permangono maggiori rischi di incostanza delle pratiche avviate, dovute a un loro basso grado di strutturazione e a una maggiore inesperienza della direzione aziendale.

Come già accennato, è menzionato in quattro casi su cinque l'intervento di consulenti esterni, ancorché temporaneo, nella strutturazione di alcune pratiche di partecipazione o progetti di cambiamento organizzativo. La tendenza è infatti

quella di avvalersi di esperti esterni soprattutto nelle fasi di avvio di un nuovo progetto per poi acquisire le competenze necessarie a gestirlo in autonomia.

Infine, tra i risultati conseguiti dalle pratiche di partecipazione e soprattutto da quelle di consultazione bottom-up e interazione consultiva o codeterminativa (poiché meno evidenze si rintracciano per le pratiche di informazione top-down), troviamo miglioramenti nella gestione dei tempi e nell'identificazione di problemi e difetti con conseguenti benefici per la qualità del lavoro e l'efficienza organizzativa, che determinano anche incrementi di produttività. Al contrario dei risultati economici, le implicazioni delle pratiche partecipative per i lavoratori tendono a non essere oggetto di misurazione o valutazione né da parte del management né della rappresentanza sindacale (laddove esistente), anche se gli intervistati parlano di un generale apprezzamento per le maggiori opportunità di dialogo e confronto con i responsabili e di un miglioramento del clima in azienda.

6

Conclusioni

Concludendo, le esperienze analizzate dimostrano che la partecipazione diretta dei lavoratori può diffondersi in vari ambiti, forme e gradi di intensità, anche in realtà manifatturiere molto diverse per attività produttiva, dimensione, struttura societaria e grado di innovazione tecnologica e organizzativa. Non sembrano esserci quindi ostacoli strutturali od organizzativi allo sviluppo di queste pratiche e iniziative. Ciò che conta, piuttosto, sembra essere la presenza di un convinto interesse manageriale nell'avviare questo tipo di pratiche ed esperienze, sia che questo sia motivato da ragioni di efficienza organizzativa e produttiva (spiegazione prevalente), sia che risponda a un'esigenza di maggiore condivisione con i lavoratori delle decisioni da assumere o che serva da leva di *retention* del personale. Semmai, quel che distingue i contesti più piccoli da quelli più grandi e strutturati, pare essere il maggior bisogno dei primi di avvalersi di servizi di sostegno e accompagnamento che possono essere svolti da associazioni datoriali e consulenti e che certamente possono essere favoriti dall'inserimento di queste aziende in una rete stabile e proficua di relazioni con altre realtà e organizzazioni a livello territoriale e non solo, nonché dalla disponibilità di risorse economiche cui attingere per sviluppare in maniera più strutturata e continuativa progetti partecipativi. Del resto, i benefici economici (frutto della riduzione delle asimmetrie informative e dei guadagni in efficienza organizzativa) che si ottengono dall'implementazione di queste pratiche, e soprattutto di quelle afferenti alla consultazione bottom-up e all'interazione consultiva o codeterminativa, che da questo punto di vista sembrano fruttare molto di più

rispetto a quelle meramente informative, sono già evidenti e misurabili in pressoché tutte le realtà analizzate. Restano tuttavia, in diversi casi analizzati, importanti lacune dal punto di vista del coinvolgimento delle persone, che potrebbero essere però colmate incrementando le attività di formazione, informazione e consultazione proattiva dei lavoratori soprattutto a monte dei processi partecipativi, sin dalle fasi di individuazione degli ambiti su cui concentrarsi e degli obiettivi da raggiungere e poi nei momenti iniziali di sperimentazione dei nuovi processi. Attività che, laddove presente, potrebbero beneficiare anche dell'apporto della rappresentanza sindacale, se disponibile e preparata ad intervenire. Infine, sempre dal punto di vista dei lavoratori, appaiono ancora deboli, nei contesti analizzati, le valutazioni circa l'impatto delle pratiche partecipative sul loro benessere e sulle condizioni di lavoro. Eppure, anche queste verifiche dovrebbero essere adeguatamente svolte al fine di promuovere pratiche di partecipazione efficienti e sostenibili nel lungo periodo, non solo dalla prospettiva economica ma anche sociale.

Da ultimo, con specifico riferimento al ruolo della rappresentanza sindacale e delle relazioni industriali, in linea con la letteratura esistente (Ponzellini, 2017), si confermerebbe una generale estraneità di queste ultime dall'ambito dell'innovazione organizzativa e della partecipazione diretta dei lavoratori, anche nei contesti in cui è presente una rappresentanza interna dei lavoratori ed è praticata la contrattazione aziendale. Questa circostanza pare potersi attribuire non solo all'approccio tendenzialmente unilaterale del management nell'affrontare queste questioni, ma anche al disinteresse e all'impreparazione dei rappresentanti sindacali. Ciò emerge chiaramente dal caso 1 (Delicatesse) dove pure alla rappresentanza sindacale è stato affidato, per iniziativa manageriale, un ruolo importante nella regolazione contrattuale di alcune pratiche partecipative nonché nel relativo coordinamento e monitoraggio, ma di cui gli stessi componenti della RSU non sembrano pienamente consapevoli e faticerebbero ad agire nel concreto. Eppure, come si evince dalle lacune e criticità emerse dai casi analizzati ma anche da alcuni studi già condotti in questo ambito (Ahlstrand & Gautié, 2022; Signoretti, 2017), i rappresentanti dei lavoratori potrebbero svolgere un ruolo importante nel migliorare la funzionalità delle pratiche adottate, intervenendo nell'informazione e formazione dei lavoratori nonché partecipando all'individuazione degli obiettivi e degli ambiti su cui concentrare le sperimentazioni. Del resto, tenendo a mente anche quanto emerso dal lavoro di Abildgaard et al. (2020), le difficoltà riscontrate in Flowserve (caso 4) in merito alla scarsa adesione dei lavoratori ai progetti partecipativi potrebbero attribuirsi, almeno in parte, anche ad un loro insufficiente coinvolgimento nelle fasi iniziali di

queste sperimentazioni, nella definizione dei relativi temi e obiettivi. Inoltre, sempre la rappresentanza sindacale potrebbe esercitare un maggiore controllo anche sugli effetti delle pratiche di partecipazione sulle condizioni di lavoro, ad esempio, svolgendo indagini sul benessere dei lavoratori e sulle implicazioni del loro coinvolgimento sui relativi ruoli professionali, anche in merito al grado di autonomia e discrezionalità, nonché assicurando che i risultati economici ottenuti con l'apporto cognitivo dei lavoratori siano poi adeguatamente redistribuiti. In altre parole, la generale irrilevanza del ruolo della rappresentanza sindacale nell'orientare la regolazione e l'attuazione delle pratiche di partecipazione, sia quando questa è presente nei contesti analizzati sia quando non lo è, non sembra derivare dalla mancanza di occasioni di intervento a sostegno dei lavoratori. I timori poi che la partecipazione diretta dei lavoratori possa sostituirsi alla rappresentanza sindacale dovrebbero essere calmierati, se si osservano i casi descritti, non solo per le prospettive di effettiva complementarità tra partecipazione diretta e rappresentativa dei lavoratori per il buon esito delle innovazioni organizzative, che sono state appena esemplificate, ma anche per l'assenza, almeno per il momento, di un coinvolgimento diretto dei lavoratori (al di là di qualche iniziativa di informazione top-down) sulle questioni strategiche, che restano invece una potenziale e importante area di competenza per la rappresentanza sindacale.

Riferimenti bibliografici

Abildgaard, J. S., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Løvseth, L. T., Ala-Laurinaho, A. e Nielsen, K. (2020), “Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions”, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 41, No. 3, pp. 746-769.

Ahlstrand, R. e Gautié, J. (2022), “Labour-management relations and employee involvement in lean production systems in different national contexts: A comparison of French and Swedish aerospace companies”, *Economic and Industrial Democracy*, Online First, pp. 1-25.

Armaroli, I. (2022), “Integrating direct employee voice within the framework of worker representation: The role of an Italian trade union in *organising disintermediation*”, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 43, No. 2, pp. 658-684.

Baglioni, G. (2001), *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Il Mulino.

Bartezzaghi, E., Cagliano, R., Canterino, F., Gilardi, S., Guerci, M. e Shaba E. (2020), “Progettazione organizzativa 4.0: verso una rivisitazione dei principi sociotecnici”, *Studi Organizzativi*, Special Issue “Joint Design of Technology, Organization and People Growth: Thirty Years Later and Forward”, pp. 179-206.

Bryson, A., Forth, J. e Kirby, S. (2005), “High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 52, No. 3, pp. 451-491.

Davies, R., Coole, T. e Smith, A. (2017), “Review of socio-technical considerations to ensure successful implementation of Industry 4.0”, *Procedia Manufacturing*, 11, pp. 1288-1295.

Della Torre, E. (2009), “High Performance Work Practices e caratteristiche delle imprese innovative”, *Economia politica*, 2, pp. 315-352.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. e Ackers, P. (2004), "The meanings and purpose of employee voice", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 1149-1170.

Eurofound (2015), *Third European Company Survey – Direct and indirect employee participation*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Hirsch-Kreinsen, H. (2016), "Digitization of industrial work: development paths and prospects", *Journal of Labour Market Research*, 49, pp. 1-14.

Johansson, J, Abrahamsson, L. e Johansson, S. (2013), "If you can't beat them, join them? The Swedish trade union movement and lean production", *Journal of Industrial Relations*, Vol. 55, No. 3, pp. 445-460.

Kopp, R., Dhondt, S., Hirsch-Kresinsen, H., Kohlgrüber, M. e Preenen, P. (2019), "Sociotechnical perspective on digitalisation and Industry 4.0", *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, Vol. 16 No. 6, pp. 290-309.

Leonardi, S. (2016), "Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues", *Transfer*, Vol. 22, No. 1, pp. 81-99.

Oeij, P. R. A., Rus, D. e Pot, F. D. (2017), *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*, Springer.

Pero, L. e Ponzellini, A. M. (2015), "Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta", In D. Carrieri, P. Nerozzi e T. Treu (a cura di), *La partecipazione incisiva*, Il Mulino, Bologna, 45-69.

Pohler, D. M. e Luchak, A. A. (2014), "Balancing efficiency, equity and voice: the impact of unions and high-involvement work practices on work outcomes", *ILR Review*, Vol. 67, No. 4, pp. 1063-1094.

Ponzellini, A. M. (2017), "Organizzazione del lavoro e relazioni industriali. Una rassegna degli studi degli ultimi 20 anni in Italia", *Economia & Lavoro*, 1, pp. 147-164.

Ponzellini, A. M. e Della Rocca, G. (2015), "Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva.

Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta”, *Economia & Lavoro*, 3, pp. 55-66.

Signoretti, A. (2017), “Formazione, partecipazione diretta e ruolo del sindacato nell’implementazione della produzione snella”, *Studi Organizzativi*, 1, pp. 40-66.

Sorensen, K. H. (1985), “Technology and Industrial Democracy. An inquiry into some theoretical issues and their social basis”, *Organization Studies*, Vol. 6, No. 2, pp. 139-160.

Vereycken, Y., Ramioul, M., Desiere, S. e Bal, M. (2021), “Human resource practices accompanying Industry 4.0 in European manufacturing industry”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 32, No. 5, pp. 1016-1036

Elenco ricerche pubblicate

- “Il cambiamento climatico e le strategie delle imprese” N° 01/2023
- “La logistica per l’eCommerce nell’area milanese” N° 02/2023
- “Il cleantech in Lombardia: una prima mappatura” N° 03/2023
- “Giovani e Lavoro” N° 04/2023
- “Le industrie della gomma plastica in Lombardia, nel contesto europeo e italiano” N° 05/2023
- “Le startup innovative in ambito mobilità” N° 06/2023
- “La filiera della microelettronica in Lombardia” N° 07/2023
- “Top500+ Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 08/2023
- “Top200 Le eccellenze di Lodi” N° 09/2023
- “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 01/2024
- “La multiculturalità in azienda: approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione” N° 02/2024
- “Regolarità contributiva e attività di accertamento preventivo: il Durc come strumento di collaborazione proattiva fra istituzioni e imprese” N° 03/2024
- “Le startup innovative in ambito mobilità” N° 04/2024
- “Le politiche di retention dei dipendenti ai tempi delle Grandi Dimissioni” N° 05/2024

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it

