



SUCCESSO

CAMBIAMENTO

BENESSERE

COOPERAZIONE

La Partecipazione – “Quadro teorico”

PER UN APPROCCIO CENTRATO SULLA PERSONA NELLA DIMENSIONE AZIENDALE



Il Progetto è stato realizzato per conto dell'Ebli

Sviluppato da Officine Sviluppo e Ricerca srl

Coordinatore dell'attività di ricerca

Pierpaolo Letizia

Autori:

Fulvio Pellegrini

Pierpaolo Letizia



SOMMARIO

Introduzione – la partecipazione organizzativa in una fase di intensi cambiamenti.....	4
La partecipazione - concetti chiave e spunti di riflessione.....	9
La dimensione europea.....	9
Per una definizione di partecipazione.....	11
I fondamenti della partecipazione.....	12
Le determinanti per la partecipazione.....	16
L'impresa partecipativa.....	19
Piccola e grande impresa. Quale partecipazione.....	21



© EBLI - Ente Bilaterale
del Sistema Industriale
Integrato di beni e Servizi Tessili
e Medici Affini
Viale Pasteur, 8 – 00144 Roma
tel. 06/5903439
info@eblinazionale.it
www.eblinazionale.it

L'EBLI è titolare dei diritti di riproduzione, memorizzazione, adattamento, totali o parziali, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche) del presente volume.

È ammessa la riproduzione parziale per uso personale nei limiti di cui alla Legge 22 aprile 1941, n. 633 con espressa citazione della fonte.

Roma, ottobre 2019

EBLI è un'associazione fra:

 ASSOSISTEMA	Viale Pasteur, 8 - 00144 Roma tel. 06.5903430 fax 06.25496320 assosistema@assosistema.it www.assosistema.it
 femca cisl	Via Somalia, 1 - 00199 Roma tel. 06.86220012 fax 06.86220032 femca.nazionale@cisl.it www.femcacisl.it
 FILCTEM CGIL	Via Piemonte, 32 - 00187 Roma tel. 06.4620091 fax 06.4824246 nazionale@filctemcgil.it www.filctemcgil.it
 UILTEC Tessile Energia Chimica	Via Po, 162 – 00198 Roma tel. 06.88811500 fax 06.86321905 segreteria.nazionale@uiltec.it www.uiltec.it



Introduzione – la partecipazione organizzativa in una fase di intensi cambiamenti

Una ventata di cambiamento radicale delle relazioni economiche e sociali attraversa il mondo, o almeno una parte geograficamente, economicamente e culturalmente consistente di esso. Il digitale, la robotica, le nanotecnologie, la biotecnologia, l'economia circolare, l'internet delle cose, i big data, stanno progressivamente rivoluzionando i modi di essere e di pensare delle persone e con essi il modo di lavorare e di organizzare il lavoro stesso.

Le incessanti trasformazioni delle professioni e la quota sempre più alta di saperi che, nella stragrande maggioranza dei casi, viene richiesto a chi le esercita determinano, infatti, cambiamenti profondi dell'organizzazione dei cicli produttivi in quasi tutti i settori. La gestione e il governo di queste trasformazioni non possono essere lasciati solo ai processi di regolazione di mercato o a quelli di regolamentazione ex post che nascono soprattutto all'interno delle pratiche di contrattazione, ma vanno affiancati a percorsi di effettivo coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori.

Inoltre, va considerato come si vadano affermando all'interno delle imprese, dinamiche che spingono verso un maggiore e migliore coordinamento delle diverse funzioni gerarchiche attraverso il ricorso a differenti architetture organizzative che comportino codecisione e condivisione e che prendano in considerazione un nuovo e più significativo coinvolgimento dei dipendenti. Se, infatti, si prende anche atto i) dell'oggettiva e progressiva separazione tra interesse dell'impresa e quello del suo proprietario azionista, ii) della nascita e della configurazione di nuovi

modelli societari o di società benefit che integrano nell'oggetto specifico delle attività valori e fini sociali, assistiamo altresì, alla significativa e progressiva differenziazione del come *si fa impresa*.

Il ripensamento sull'organizzazione del lavoro, la necessità di un governo rapido ed efficiente di fattori di produzione hanno progressivamente indebolito apparati di tutela consolidati nel tempo e introdotto condizioni di indeterminatezza e precarietà spesso mascherate sotto forme di presunta flessibilità.

Queste ultime sono ritenute necessarie per garantire e/o potenziare la presenza e la competitività delle imprese in mercati nazionali e internazionali sempre più frammentati. Ma accanto alla flessibilità si afferma come fabbisogno essenziale anche il ridisegno delle competenze utili alla gestione efficace di nuovi sistemi di relazioni, che prescindono anche dalla "fisicità" e dalla contiguità spaziale, competenze che si innestano innanzitutto su una responsabilizzazione e sulla accresciuta conoscenza tecnica dei processi, degli obiettivi di impresa, degli scenari di cambiamento e su una condivisione sempre più ampia delle strategie di impresa.

Da più parti, si sostiene che la competitività del sistema manifatturiero italiano possa essere rilanciata solo con profonde innovazioni dei sistemi organizzativi e gestionali delle imprese. Nelle aziende dove questo è già in parte o del tutto avvenuto, l'introduzione di pratiche avanzate che riguardano processi lavorativi e organizzativi, la formazione, il coinvol-



gimento dei lavoratori, la condivisione di alcune delle scelte strategiche dell'impresa sembrano essere stati requisiti universalmente presenti e determinanti.

Partendo da questi brevi enunciati, gran parte del lavoro qui presentato cerca di dare risposta, seppur ad un livello solo preliminare e certamente non esaustivo, alla necessità di immaginare un più maturo equilibrio tra lavoratori e rappresentanze sindacali e datoriali per il governo adeguato di questi fenomeni, osservati dal punto di vista delle pratiche partecipative.

Non a caso, va considerato come una parte consistente dell'evoluzione dei modelli di impresa sia caratterizzata proprio dal passaggio da forme di coinvolgimento "leggere" a modelli di partecipazione più qualificati e integrati nelle strutture decisionali, sempre più funzionali alla valorizzazione congiunta degli interessi dei lavoratori e della sostenibilità di lungo periodo dell'impresa. In questa visuale, le generali trasformazioni nel mondo della produzione e del lavoro, richiamano soprattutto l'importanza, strategica per le imprese, di cogliere tutti i potenziali contributi provenienti dai dipendenti e dalle loro rappresentanze in termini di miglioramento dell'organizzazione della produzione, della qualità, dei processi, dei prodotti e delle relazioni di lavoro.

La partecipazione dei lavoratori delinea, soprattutto in alcuni casi, la possibilità di contribuire fattivamente con il loro sapere, con la loro esperienza diretta, con le loro riflessioni e le loro pratiche, al miglioramento continuo della salute economica e finanziaria delle imprese, favorendo, al tempo stesso, una progressiva condivisione - ove immaginata e promossa con adeguate pratiche e strumenti - delle strategie

dell'impresa e, più in generale, del suo futuro economico e sociale.

Sappiamo, anche, che tali contributi possono svilupparsi appieno soltanto se diventano parte di una diversa e più aperta visione dell'organizzazione del lavoro, attraverso l'instaurazione e lo sviluppo di forme di partecipazione accettate e da tutti condivise. Anche le forme assunte più di recente dalla contrattazione aziendale, suggeriscono infatti, oltre alla utilità di rafforzare le forme preventive e/o negoziali tra rappresentanti dei lavoratori e dell'azienda, anche la necessità di sviluppare una vera e propria cultura della partecipazione che parta dalla valorizzazione del contributo di ognuno degli attori in campo. In questo scenario, la contrattazione si configura come un elemento necessario, ma non sufficiente, per definire e sviluppare il contributo dei lavoratori in chiave partecipativa, contributo che ha bisogno, invece, di canali suoi propri che la contrattazione può opportunamente stimolare, supportare e integrare.

La partecipazione dei lavoratori si configura, pertanto, sia come obiettivo di miglioramento continuo, sia come strumento per raggiungere la prospettiva organizzativa del miglioramento continuo. Da questo punto di vista, essa segnala la tensione, la spinta e lo sforzo verso ciò che è fattibile in ciascuna realtà lavorativa e imprenditoriale, rigettando la possibilità di dovere aderire ad un modello predefinito da imporre, una volta per tutte, sia all'organizzazione aziendale sia ai processi negoziali per la sua definizione/modifica.

I principi di convenienza e di opportunità reciproca della partecipazione tanto per i datori di lavoro quanto per i lavoratori risiedono, allora, nella possibilità di sperimentare quelle forme di coinvolgimento capaci di



produrre ulteriore valore aggiunto per l'impresa e ulteriore benessere per i lavoratori.

È da tempo condivisa l'idea secondo la quale la partecipazione dei lavoratori possa essere attuata legando le performance aziendali al coinvolgimento attivo dei dipendenti, anche attraverso premi economici, servizi di welfare così come anche di partecipazione azionaria in forme definite *ad hoc*. Ciò detto, resta altresì condiviso il principio della più ampia flessibilità di forme di partecipazione, ciascuna delle quali più o meno adatta al tipo di impresa, alla diversa organizzazione interna, sensibile alle differenze territoriali, alla storia dell'impresa stessa, coerente con le differenti tipologie degli assetti proprietari e/o gestionali nonché delle relazioni industriali.

Per queste ragioni, seppur la crisi economica sembra essere stata, in generale, un deterrente per indebolire le già deboli istanze partecipative in essere, in molti casi ha, invece, spinto, proprio in ragione delle caratteristiche specifiche del contesto di riferimento, verso nuove soluzioni utili ad accelerare la fuoriuscita dalla crisi, soluzioni che hanno incluso il cambiamento delle forme di partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa tra i fattori di successo.

Va da sé che, per rendere possibile tutto questo, gli stessi modelli contrattuali tendano sempre più a svilupparsi, a caratterizzarsi e a radicarsi attorno a specifiche comunità di riferimento, le singole imprese, estendendosi, quindi, sia alle forme di retribuzione legate alla performance, sia alle caratteristiche del welfare aziendale, sia, alle forme stesse della partecipazione. Il ridisegno delle forme della democrazia aziendale, sempre più progettato e realizzato congiuntamente tra i vari attori in

campo, sembra essere, in ogni caso, la prospettiva emergente che molte esperienze, più o meno direttamente, suggeriscono.

A limitare l'enfasi sui potenziali sviluppi della tendenza ora delineata contribuisce l'analisi del quadro delle esperienze, senz'altro positive anche se non troppo numerose, di partecipazione che, ai vari livelli, è possibile raccogliere. Tale quadro è costituito, infatti, da esperienze che si svolgono quasi esclusivamente nella dimensione aziendale e questo elemento può costituirsi come un fattore di debolezza, seppur ricco di potenzialità. Data la forte frammentazione degli esiti e delle differenti combinazioni degli attori in campo queste esperienze faticano, infatti, a sedimentarsi come modelli e a raggiungere un adeguato grado di trasferibilità che potrebbe consentire lo sviluppo di quella cultura della partecipazione a cui si faceva riferimento e che troverebbe nel raggiungimento di *alcuni punti di non ritorno* un elemento essenziale di crescita.

L'effetto di tale caratterizzazione delle esperienze è visibile, altresì, nelle forme diversificate della contrattazione collettiva che ne consegue. Si assiste, infatti, non di rado sia allo sviluppo, seppur contenuto, del ruolo partecipativo delle parti sociali nelle istituzioni competenti in materia di lavoro, sia alla persistente resistenza delle stesse parti a farsi carico di una loro attuazione concreta nell'impresa. Lo spostamento del baricentro della contrattazione a livello di impresa appare oggi come uno dei modi di correggere, seppur non sempre in maniera efficace, questa anomalia. Essa ottiene, peraltro, effetti non tutti positivi a partire, come si sostiene qui, dalla frammentazione dei modelli, dalla difficoltà di riportare a sistema le esperienze, di trasferirle e di dare loro una sostenibilità nel tempo, caratteristica essenziale per una valutazione della loro efficacia.



Se guardiamo alle tappe essenziali del processo che stiamo descrivendo, c'è da dire che una spinta significativa al cambiamento delle pratiche partecipative è stata, senza dubbio, impressa dai due documenti unitari CGIL-CISL-UIL del gennaio 2016 *Un moderno sistema di relazioni industriali* e *Una via italiana a Industria 4.0 che guardi ai modelli più virtuosi* del marzo 2017. Questi due contributi hanno fatto emergere in maniera chiara una visuale che vede sempre più le aziende, grandi o piccole, "obbligate" ad essere costantemente *al passo con i tempi*.

Al tempo stesso viene, altresì, evidenziato come questo comporti che ai lavoratori vengano richieste prestazioni lavorative di tipo nuovo caratterizzate da più flessibilità, disponibilità, coinvolgimento e, soprattutto, partecipazione. Nuovi comportamenti/principi, quindi, che possono però, se non opportunamente calibrati e gestiti, rappresentare un'arma a doppio taglio, capace di promuovere, paradossalmente, soprattutto meccanismi di maggiore dipendenza e perdita di autonomia per i lavoratori, a vario titolo, coinvolti nel cambiamento.

Senza andare molto lontani dal vero e prendendo anche le opportune distanze da una retorica del cambiamento come fattore ineluttabile di crescita, si potrebbe sostenere che la partecipazione, in tempi di crisi, possa essere genericamente considerata un elemento debole e non essenziale, ridotto nelle sue potenzialità in relazione a prospettive più ampie di democrazia industriale. Essa è facilmente bypassata, infatti, da una comprensibile tensione verso forme di contrattazione salariale che affrontano in maniera più contingente ed efficace il problema retributivo, nonché la conseguente fragilità strutturale della posizione lavorativa. Prevalgono, quindi, al livello macro e micro del sistema economico

strategie di sussistenza che si sostituiscono a *strategie ricche* all'interno delle quali sarebbe sicuramente più facile pensare ai diritti e alle opportunità di tutti – imprenditori e lavoratori – in una più ampia ottica di crescita economica e sociale.

La partecipazione resta, ad oggi, un processo potenzialmente generalizzabile in sistemi produttivi variabili e tra loro disomogenei dove vivono e lavorano persone con interessi non unificabili, frammentati e, perlopiù, diversificati. Questo implica che essa possa individuare esiti positivi e virtuosi laddove le esperienze messe in campo muovano dalle esigenze specifiche del contesto di riferimento nella direzione di un consolidamento dei processi economici dell'impresa, potenziati in modo da garantire ricadute positive e durature anche sui lavoratori.

Vale la pena allora di riaffermare qui, con forza, le condizioni di volontarietà e di non obbligatorietà dei processi partecipativi.

Nel contesto sociopolitico italiano i motivi che storicamente hanno frenato lo sviluppo delle istituzioni partecipative sono, come noto, ampiamente radicati: impostazione conflittuale delle relazioni sindacali, divergenze tra le maggiori centrali sindacali rappresentative di arene politiche tra loro molto diverse, la resistenza e l'ostilità delle imprese, l'endemica instabilità politica, l'assenza di una cultura della cooperazione a vantaggio di modalità di confronto solo di tipo reattivo.

Alcuni di questi fattori persistono nello scenario italiano: l'impulso legislativo è rimasto sostanzialmente al di qua della costruzione effettiva di condizioni facilitanti l'emersione di dinamiche partecipative efficaci.



Gli stessi orientamenti sindacali, se osservati nel lungo periodo, hanno dato vita ad una ricca tipologia di forme partecipative “competenti”, soprattutto sui temi del mercato del lavoro e della previdenza e meno su quelli dei presupposti culturali utili per favorirne uno sviluppo esteso e condiviso in una logica di tipo cooperativo. Tali forme, oggi, risultano anch’esse in parte indebolite dalla crisi economica che, come si diceva, ha modificato le priorità e spostato il già debole dibattito pubblico sulla partecipazione su forme di sopravvivenza economica dell’impresa in quanto tale, cioè su temi prevalentemente di natura “difensiva”.

La partecipazione dei lavoratori alla vita e alle scelte dell’impresa spinge inoltre, verso un ripensamento più complessivo della rappresentatività dei sindacati e della misurazione del loro peso effettivo a livello di singola azienda. La valorizzazione della partecipazione dà infatti, forma e valore alle logiche della rappresentanza accompagnata da quelle di un’effettiva rappresentatività.

Le parti sociali dovrebbero essere tra i principali stakeholder nella promozione e attuazione di pratiche partecipative potenziando, ove possibile e utile, anche forme nuove di partecipazione organizzativa dei lavoratori stessi che possano considerarsi elementi evolutivi capaci di definire una nuova e più articolata maturità della rappresentanza stessa. Esse possono diventare lo specchio di un sistema della rappresentanza saldo nelle sue funzioni e, al tempo stesso, consapevole del ruolo positivo che il processo partecipativo può avere sulla qualità della vita organizzativa dell’azienda (intesa come luogo di relazioni sociali ed economiche che include tanto i lavoratori quanto la proprietà).

Le strategie sulla partecipazione si innestano, peraltro, anche all’interno

di profondi processi di trasformazione della rappresentanza sulla quale hanno inciso fattori eterodiretti quali la frammentazione del e nel mondo del lavoro, la diffusione della precarietà e la modifica conseguente, dei modelli di adesione. Inoltre, si è accresciuta fortemente la divaricazione tra piccole e medie imprese da una parte, e grandi dall’altra. Tra le piccole, in anni più recenti, si è assistito ad un progressivo svuotamento sia delle pratiche di contrattazione sia di quelle partecipative tanto nell’accezione di partecipazione indiretta quanto di quella diretta - cioè, anche in quei casi in cui le parti sociali abbiano fortemente sostenuto e voluto la seconda forma di partecipazione.

Quello che sembra contare, allora, è la forza trasformativa e innovatrice che l’attivazione stessa di processi e di strumenti partecipativi (organismi, formali e informali, reti, di partecipazione e/o co-determinazione, ecc.) porta con sé, laddove promuove compiti e relazioni caratterizzati da una logica cooperativa che richiama, volenti o nolenti, le regole di *un gioco a somma positiva*, orientato a migliorare la performance aziendale e i benefici - per tutti - ad essa connessi.

La partecipazione deve avere, quindi, di conseguenza, la capacità di discriminare le logiche della *cooperazione partecipativa* da quelle tipiche di un, a priori ineliminabile, *conflitto distributivo*. Cionondimeno, andrebbe al tempo stesso progressivamente ridimensionata nel dibattito pubblico, l’enfasi posta sulla *via italiana al recupero della produttività* basata esclusivamente sulla flessibilità esterna (lavoro precario), sulla saturazione dei tempi (tagli delle pause e aumento dei ritmi e dei carichi) e sullo straordinario. Con la crisi, la scelta di questa “via”, come sappiamo, è costata la vita a molte imprese di tutte le dimensioni, imprese che non si sono dotate di modelli organizzativi e gestionali ade-



guati alle sfide poste dai nuovi paradigmi tecnologici e produttivi dotati di credibilità ma anche del necessario consenso, di cui la partecipazione organizzativa è il motore essenziale.

Fa da corollario a questa riflessione il sostenere come i generatori della partecipazione siano molto più numerosi di quanto si sia disposti a ritenere generalmente e, come vedremo, risiedano in sfere più complesse

La partecipazione - concetti chiave e spunti di riflessione

Nelle pagine che seguono si cercherà di arrivare ad una definizione condivisa del concetto di partecipazione che possa aiutare la comprensione delle scelte di campo fatte e delle conclusioni a cui si è pervenuti nella terza parte di questo lavoro, dove si cercherà di suggerire un vero e proprio percorso verso possibili e concrete forme di partecipazione.

La dimensione europea

La partecipazione nella visuale europea è pensata prevalentemente come strumento:

- per la realizzazione di una più equa distribuzione fra i diversi fattori della produzione;
- per la diffusione di una nuova etica dell'impresa fondata sui valori intangibili della legalità, del rispetto della persona umana e dell'ambiente.

All'interno di questa visuale l'informazione e la consultazione, in tempo utile, dei lavoratori in relazione alle scelte dell'azienda, costitui-

quali quelle del benessere individuale e aziendale, del clima organizzativo, nelle pieghe di quella dimensione culturale insita nel concetto stesso di partecipazione. Elementi questi, che fanno parte integrante di un cambio di paradigma culturale, economico e sociale che dovrebbe muovere in direzione di equità, benessere e sostenibilità e nel quale la dimensione della partecipazione dei lavoratori alla vita e alle scelte dell'impresa possa rappresentare uno dei tasselli fondativi.

scono la condizione preliminare ritenuta essenziale per il successo dei processi di ristrutturazione e di adattamento delle imprese alle nuove condizioni indotte dalla globalizzazione dell'economia¹, in particolare, mediante lo sviluppo di nuove procedure di organizzazione del lavoro. Tutto questo nel tentativo di creare *un terreno partecipativo minimale e inderogabile*, soprattutto per le imprese di dimensioni e azione europea e nella consapevolezza della difficile armonizzazione dei sistemi dei Paesi Membri tra loro spesso molto distanti.

L'effort europeo, regolativo e di studio su questo terreno, ha consentito di far rientrare il concetto di partecipazione nel più ampio concetto di coinvolgimento dei lavoratori, ricomprendendo come istituti tra loro

¹ Si pensi al Il Fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione che offre un sostegno a coloro che hanno perso il lavoro a seguito di importanti mutamenti strutturali del commercio mondiale dovuti alla globalizzazione, ad esempio in caso di chiusura di un'impresa o delocalizzazione di una produzione in un paese extra UE, oppure a seguito della crisi economica e finanziaria mondiale. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=326&langId=it>



distinti la partecipazione e l'informazione/consultazione. Attenendosi, infatti, alla cornice concettuale definita dal diritto europeo, possiamo notare come al suo interno si preferisca declinare il termine partecipazione con il significato preciso e univoco di co-determinazione e di presenza negli organi di gestione delle imprese, escludendo per tale via, quindi, le forme cosiddette deboli quali informazione e consultazione o negoziazione di elementi e processi interni all'azienda contrattati dai lavoratori (rappresentati e le aziende) che, invece, fanno ampiamente parte del nostro dibattito pubblico e delle pratiche partecipative in essere nel nostro Paese.

Nel caso specifico della partecipazione finanziaria (definita più avanti), l'Europa, con la risoluzione del Parlamento Europeo del 14 gennaio del 2014, esorta le parti sociali a considerare valide, soprattutto, misure che, su base volontaria, stimolino la partecipazione finanziaria dei lavoratori e che siano accessibili a tutti i lavoratori, senza discriminazioni, tenendo possibilmente conto della specifica situazione delle micro, piccole e medie imprese.

La partecipazione può, altresì, manifestarsi anche come istituto premiale a partire, però, dalla presenza obbligatoria di alcuni prerequisiti essenziali quali:

- a) la flessibilità dei sistemi di partecipazione finanziaria adattabili a diversi settori produttivi e differenti dimensioni aziendali;
- b) il carattere complementare supplementare, ma non sostitutivo, della retribuzione di base e ai diritti contrattuali;
- c) la volontarietà dell'adesione;

d) la possibilità universale di accesso;

e) la negoziazione tra azienda e parti sociali;

f) il coinvolgimento diretto dei lavoratori ai piani di partecipazione finanziaria nella governance dell'impresa secondo modalità individuate in maniera congiunta.

In generale, quindi, a livello europeo ci si riferisce prevalentemente a:

Partecipazione alle decisioni o partecipazione strategica nella quale vanno ricompresi tutti quegli strumenti mediante i quali i rappresentanti dei lavoratori hanno la possibilità di influenzare i processi decisionali delle imprese (escludendo da questi tutte le forme riguardanti la contrattazione collettiva). Dunque, sia strumenti di partecipazione *forte* che permettono l'adozione di scelte aziendali condivise sia forme di partecipazione *debole* che si rifanno, in ultima analisi, pressoché esclusivamente, ai diritti di informazione e/o di consultazione.

Partecipazione economica, spesso indicata come partecipazione finanziaria, che prevede meccanismi che consentano ai lavoratori di partecipare ai risultati dell'impresa e si concretizzino nell'attribuzione di quote degli utili e/o dei profitti sulla base dei risultati aziendali e/o del singolo lavoratore. Si parla in questo caso di *profit sharing*, se essa riguarda una parte variabile della retribuzione legata alla redditività aziendale (utile netto o utile operativo) o di *gain sharing*, se la partecipazione è legata ad una misura del risultato economico ottenuto dall'impresa, come potrebbe essere la produttività aziendale. Con **partecipazione finanziaria**



si intende, altresì, la partecipazione al capitale aziendale attraverso l'attribuzione ai lavoratori di partecipazioni azionarie².

Esistono poi forme diverse che potrebbero andare sotto il nome di **partecipazione all'innovazione** che assume le forme variabili derivanti dalla regolazione congiunta, in particolar modo dell'organizzazione del lavoro, in forme negoziali che coinvolgano ai diversi livelli e con diverse modalità, le imprese, i lavoratori e le loro rappresentanze.

Per una definizione di partecipazione

Se queste sono alcune delle definizioni che raccolgono l'essenza dello stato dell'arte a livello europeo in tema di partecipazione riportiamo qui alcune delle definizioni, tra le più interessanti a nostro avviso, che aiutano a comprendere meglio le direzioni assunte dal dibattito pubblico nazionale.

Guido Baglioni definisce la partecipazione come l'insieme delle pratiche e degli istituti con i quali le parti in gioco interagiscono andando oltre le disposizioni e l'incompletezza dei contratti e spesso dichiarandolo esplicitamente. Riguarda, pertanto, le proposte e le esperienze volte a migliorare o a modificare l'asimmetria del rapporto o delle condizioni di lavoro e, non di rado, anche le condizioni socioeconomiche della società.

La visione che questa definizione avvalora è quella che guarda all'utilità della regolazione come strumento di definizione dello scenario all'inter-

² Forme nelle quali gli azionisti lavoratori abbiano modalità di espressione in contesti che riunifichino la partecipazione strategica e finanziaria non sono previste nel nostro Paese.

no del quale la partecipazione può diventare uno strumento di riequilibrio del potere decisionale dei lavoratori (asimmetria del processo) e del loro peso nella società, nel suo complesso.

Ota de Leonardis, a sua volta, definisce la partecipazione come una forma di legame sociale che richiede, per avere esistenza empirica, di essere fatta oggetto del discorso fra parte degli attori a vario titolo coinvolti, compresi gli studiosi. Questa definizione valorizza, invece, il carattere essenzialmente processuale e relazionale del processo partecipativo che vede nella convergenza delle visuali dei partecipanti il valore aggiunto dell'intero processo/percorso.

Se volessimo tentare di riportare a sintesi alcune delle visuali più significative che emergono nel dibattito politico e sindacale del nostro Paese si potrebbe definire la partecipazione come

l'operare dell'insieme di organismi e procedure istituiti a livello di impresa per garantire ai lavoratori di concorrere, a vario titolo, alle decisioni di gestione su differenti aspetti della vita dell'azienda (strategie, organizzazione del lavoro, risultato economico, ecc.). È il risultato intenzionale di un insieme di azioni e processi organizzati, realizzati congiuntamente dagli stake-holders all'interno dell'impresa, un complesso di azioni in grado di promuovere, raccogliere, indirizzare negli obiettivi e nelle attività operative l'impegno attivo e partecipato dei lavoratori (engagement) impegno che assume una dimensione dotata di senso più ampia e significativa del mero sforzo quotidiano individuale.



Se questa può essere intesa come una definizione di arrivo che delinea un orizzonte di riferimento, le pagine che seguono vogliono contribuire, altresì, a chiarire quali siano i fondamenti, le determinanti, i comportamenti, le percezioni individuali e collettive che possano considerarsi utili a definire *l'impresa partecipativa*, cioè ***quel luogo di lavoro dove vengono promossi e posti in essere meccanismi e processi che possano favorire, a vario titolo e in differenti ambiti e dimensioni, la partecipazione dei lavoratori alla vita e le scelte dell'impresa stessa.***

I fondamenti della partecipazione

Per fondamenti della partecipazione possiamo intendere quei fattori che ne determinano e ne caratterizzano l'esistenza, i motori che spingono gli attori a realizzarla in alcune (e non altre) determinate forme.

Riprendiamo, per coerenza narrativa, le definizioni utilizzate in precedenza nella visuale europea.

Nella ***partecipazione istituzionale***, definita ***strategica*** il fondamento risiede nella ***distribuzione del potere***.

In relazione a quest'ultima, nel caso italiano si potrebbe parlare di differenti versioni di partecipazione istituzionale-contrattuale. La ***prima*** versione, la più classica, prevede la presenza delle rappresentanze dei lavoratori negli organi di governo dell'impresa. Essa si colloca generalmente nella previsione, ad esempio, dei Consigli di Sorveglianza (sistema Bancario) che hanno generalmente funzioni di indirizzo e di controllo anche sui temi strategici dell'impresa. La ***seconda*** versione, la più diffusa nel contesto italiano, riguarda la presenza di Comitati Paritetici che han-

no il compito di informare sugli andamenti economici e occupazionali dell'azienda e sugli istituti contrattuali riferiti al contratto nazionale e aziendale (orario, formazione, salario) nei quali prevale maggiormente un approccio orientato al controllo e quasi mai uno improntato alla co-decisione. Una ***terza*** versione che prevede la presenza delle OOSS nella gestione della previdenza integrativa aziendale (sistema pensionistico complementare), della sanità integrativa nonché della formazione continua. Infine, una ***quarta*** versione annovera l'esperienza degli Enti bilaterali. Una parte consistente della attività degli Enti può essere convogliata in attività che vengono definite di secondo welfare.

Nella ***partecipazione economica*** (nella accezione generale già definita nella dimensione europea) il fondamento è ***la retribuzione***. Essa si fonda sulla accettazione, implicita ma anche sancita da regole, del rischio di impresa anche se per definirla si ricorre ad implicazioni molto differenti tra loro.

La partecipazione economica e quella istituzionale si fondano, altresì, su logiche di natura rappresentativa dove il consenso dei rappresentanti costituisce una variabile centrale se si vuole evitare gli estremi di exit (me ne vado) e di voice (protesto).

Nella ***partecipazione all'innovazione***, che relativamente al contesto italiano potremmo definire come partecipazione diretta e indiretta e, più esaurientemente, come partecipazione organizzativa, il fondamento è il ***lavoro concreto***. Per lavoro concreto si intende la centralità dell'organizzazione del lavoro che porta con sé questioni di natura più oggettiva quali le competenze tecniche (seppur rielaborate secondo visuali personali) e questioni di natura più relazionale e soggettive che riguardano le



logiche delle relazioni tra persona, lavoro e gruppo di lavoro. Al lavoro concreto vengono più di recente aggiunti ambiti relativi alla dimensione del benessere della persona dentro e fuori l'ambiente di lavoro.

Esiste tuttavia nel dibattito italiano la tendenza a differenziare i due concetti di partecipazione diretta e indiretta, prassi che ha avuto una certa influenza sulle pratiche realizzate e sul modo di affrontare questa materia.

La **partecipazione diretta** fa principale riferimento a due modalità,

quella di consultazione del dipendente nella progettazione e governo del sistema di produzione e organizzazione dell'impresa (a livello di stabilimento produttivo in particolare), e quella di delega al dipendente di poteri decisionali a livello di organizzazione del processo produttivo e delle modalità con cui viene svolta l'attività lavorativa.

La **partecipazione indiretta** include, invece, le modalità della consultazione congiunta fra le parti sociali, le procedure di co-determinazione, di contrattazione collettiva, di concertazione, che variano secondo i modelli di relazioni industriali prevalenti in ogni contesto istituzionale nazionale. È questa la modalità di partecipazione più diffusa nel nostro





Paese ed è quella che, ad oggi, ha dato vita anche a importanti esperienze settoriali piuttosto recenti.

In relazione al rapporto tra partecipazione diretta e indiretta esistono nella realtà esperienze piuttosto differenti tra loro per impatto, esiti, modalità e contenuti del processo partecipativo che mescolano in maniera diversificata gli ingredienti sopra elencati.

Quello che riteniamo utile ed essenziale sottolineare qui, come elementi unificanti e di raccordo tra le due modalità è che:

- sia la partecipazione diretta, sia quella indiretta si fondano su una crescente consapevolezza da parte di tutti gli attori in campo del

sistema dei diritti, dei doveri e delle opportunità;

- la conoscenza dei contesti di lavoro, l'efficacia delle relazioni professionali, la positività del quadro delle relazioni industriali si fondano sulla trasparenza e accessibilità delle informazioni sui processi essenziali della vita organizzativa e sulla chiarezza degli ambiti e dei percorsi attraverso i quali si perviene alle decisioni;
- la partecipazione diretta e indiretta sono da considerarsi come processi non antagonisti ma altamente complementari che si nutrono, appunto, di un crescente grado di coinvolgimento di tutti gli attori interessati nei processi decisionali rilevanti per l'azienda (vedi Box 1).

Box 1 - Complementarietà delle forme di partecipazione

In un visionario lavoro realizzato dall'Università di Ferrara- Dipartimento Economia Istituzioni Territorio (Antonioli e Pini, 2005) è stata condotta una ricerca su un campione di imprese dell'Emilia-Romagna con l'obiettivo di individuare il grado di complementarietà o sostituzione tra confronto diretto e confronto indiretto nell'ambito delle relazioni industriali a sfondo partecipativo. Tra i principali risultati della ricerca è emerso che

- a) l'intensità del confronto tra le parti è associata al grado di formalizzazione delle relazioni industriali formalizzazione ottenuta mediante la stesura di numerosi e periodici accordi scritti tra le parti in ambito aziendale
- b) il confronto tra direzione e rappresentanze, e l'eventuale coinvolgimento dei dipendenti da parte della direzione, non appaiono tra loro antagonisti, anzi, nelle imprese ove maggiormente la direzione si rapporta alle rappresentanze più intenso appare anche il rapporto con i dipendenti;
- c) il confronto tra direzione e rappresentanze tende a essere positivamente associato al comportamento della direzione nei confronti dei dipendenti che ad essa si rivolgono, ovvero nelle imprese ove le relazioni industriali sono maggiormente orientate al dialogo tra direzione e rappresentanze, la direzione tende a rinviare a un confronto (negoziale e non) con le rappresentanze qualora i dipendenti avanzino richieste direttamente al management su temi di natura contrattuale.



Nel presente rapporto si fa proprio il concetto di *partecipazione organizzativa* che esplicita il riferimento al layout della organizzazione di volta in volta in oggetto, nella forma di variabile centrale attorno alla quale aggregare le diverse forme possibili di partecipazione (diretta, indiretta, istituzionale, finanziaria, ecc.).

Si sceglie, cioè, di osservare la dinamica di partecipazione dal punto di vista della sua configurazione effettiva nel contesto aziendale rendendola il risultato pieno della integrazione delle possibili opzioni in campo.

La partecipazione organizzativa, quindi, definisce l'insieme delle pratiche organizzative integrate di cui l'azienda si dota a partire dalla sua specifica configurazione (produttiva, geografica, dei sistemi di competenze utilizzate, delle forme della comunicazione, delle forme di redistribuzione delle responsabilità, ecc.).



Le determinanti per la partecipazione

Tra i **fattori di contesto** facilitanti i processi partecipativi, come si può osservare nella Tavola 1, troviamo gli elementi in parte già richiamati nell'introduzione che attengono alla percezione di una equivalenza tra appartenenza organizzativa e strategie partecipative, alla sostenibilità

(che vede sicuramente le grandi e medie imprese meglio posizionate nel percorso realizzativo di istanze di partecipazione); iii) il livello delle competenze diffuse nell'organizzazione; iv) i modelli di organizzazione del lavoro, alcuni dei quali più "adatti" a sviluppare dinamiche parteci-

Tavola 1 - Fattori di contesto facilitanti

Strategia dei partecipanti	Trasferibilità dei principi	Presenza di competenze	Rappresentatività	Modello di governance
Corrispondenza con le strategie della propria organizzazione	Capacità di trasferire i principi generali nelle situazioni concrete traducendoli in obiettivi di partecipazione	Presenza di competenze tecniche e strategiche per portare valore ai processi partecipativi	Essere effettivamente i rappresentanti di coloro che devono partecipare	Condizioni di equilibrio adeguato a dare senso e significato al processo

dei processi attivati, stanti gli attori in campo, alla presenza di competenze adeguate alla gestione dei processi, alla rappresentatività e autorevolezza degli attori in gioco, alla condizione di condivisione del senso e del significato da dare al processo dai partecipanti.

Tra i **fattori strutturali facilitanti** troviamo invece (Tavola 2), fattori noti e presenti ampiamente nel dibattito pubblico quali: i) le convenienze economiche per tutti gli attori in gioco; ii) la dimensione aziendale

partecipative (ad esempio l'autorevolezza dei partecipanti, presenza di social e technical leader); v) la presenza o meno di meccanismi operativi che garantiscano l'efficacia e l'efficienza delle pratiche partecipative, quali ad esempio l'uso dei social/o delle nuove tecnologie di comunicazione (lavoro in remoto, internet, piattaforme aziendali, ecc.); vi) le specificità aziendali sulle quali non si dirà mai abbastanza.



Tavola 2 - Fattori strutturali facilitanti

Convenienze economiche	Dimensione aziendale	Livelli di istruzione e professionalizzazione dei lavoratori	Modelli di organizzazione produttiva	Meccanismi operativi	Specificità aziendali
Aumento della produttività aziendale e individuale	Di più facile applicazione nelle grandi	Fattore ambivalente	Modalità di organizzazione del lavoro	Efficacia dei meccanismi operativi e di trasferimento delle informazioni	È più facile nelle situazioni dove sono innestati processi di benessere aziendale ed economico
Diminuzione dei costi	Nelle piccole il problema è relativo alla sensibilità dell'imprenditore. Scomporre l'azienda in più parti	I lavoratori con bassi livelli di istruzione trascinano, in base a curiosità e voglia di accrescere le proprie competenze, anche i lavoratori con più elevati livelli di istruzione/preparazione	Presenza di nuove tecnologie	Ambivalenza dell'uso delle nuove tecnologie che sostituiscono le potenzialità della partecipazione e dell'azione face to face	È più facile nelle situazioni di crisi aziendale attraverso forme di "collaborazione co-stretta"
Miglioramento della performance	Una volta innescate dinamiche partecipative le dimensioni perdono di influenza. Crescita dell'indifferenza dei luoghi	I lavoratori con più alti livelli di istruzione inhibiscono le possibilità di crescita dei lavoratori con livelli di istruzione più bassi	Autorevolezza vs autorità dei team leader	Presenza di nuove tecnologie della comunicazione	Presenza di nuove tecnologie



Un fattore di forte ambivalenza è rappresentato, soprattutto, dall'area delle competenze (titolo di studio e delle specifiche capacità professionali) dei dipendenti che può portare sia ad una forte accelerazione dei processi partecipativi dovuta alla loro capacità di *sentirsi a proprio agio* nell'impresa sia, all'opposto, alla crescita del senso di estraneità ai processi partecipativi caratterizzati dal confronto asimmetrico con altri lavoratori dotati di competenze tecniche più significative e dirimenti. Tale asimmetria potrebbe contribuire, in ultima analisi, a dare alla partecipazione una veste rituale ed estraniante (dissonanza cognitiva) che certo non ne favorirebbe lo sviluppo condiviso. Altro fattore di estraniamento può nascere, anche, dalle scarse competenze nell'uso delle nuove tecnologie, proprie dei meccanismi di partecipazione aziendale di ultima generazione (comunicazione orizzontale e verticale), competenze che si presentano, dentro e fuori l'azienda, come veri e propri *fattori*

abilitanti della cittadinanza professionale e sociale.

Infine, tra i fattori facilitanti possiamo annoverare alcuni *fattori culturali* (Tavola 4 di seguito), intendendo per culturali quei fattori riferiti al complesso delle convinzioni e delle percezioni individuali e di gruppo necessarie a dare corpo e a favorire la condivisione "profonda" del percorso intrapreso. Tra di essi possiamo annoverare: i) la capacità degli attori di selezionare il tipo di partecipazione più adatta a far crescere l'impresa; ii) la visione del lavoro condivisa intesa come una piattaforma nella quale vengano valorizzate, ai vari livelli, le competenze di tutti; iii) la storia pregressa delle relazioni industriali aziendali; iv) la presenza di una fitta rete di competenze relazionali utili alla cooperazione e alla gestione del conflitto, alcune delle quali si sostanziano nella espressione (generica) di clima aziendale.

Tavola 3 - Fattori culturali facilitanti

Visione dell'impresa	Visione del lavoro	Sistema delle relazioni industriali	Fattori comportamentali
Quale partecipazione per quale tipo di impresa. Senso condiviso	Riconoscimento delle competenze di tutti (es sapere operaio, sapere artigiano, ecc.) e dei sistemi taciti e informali della loro trasmissione	Presenza di una logica collaborativa pregressa percepita come positiva	Capacità di assumere atteggiamenti utili alla partecipazione Clima aziendale



Il differente interagire e la differente intensità della presenza dei fattori su elencati produce, in linea di principio, forme idealtipiche di partecipazione a intensità crescente. Le riportiamo sinteticamente nella figura sottostante. L'interagire di differenti fattori, contestuali, culturali, di partecipazione anche economica può produrre l'innestarsi di un vero e proprio paradigma della crescita che vede l'interazione (a puro titolo di esempio) di alcuni dei fattori prima descritti.

Tavola 4 - Paradigma della crescita

Meccanismi di partecipazione che motivano e ingaggiano i lavoratori	Generazione di incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione che rinforzano e fondano competitività e successo aziendale	Il valore aggiunto prodotto viene in parte restituito ai lavoratori con la distribuzione di premi di partecipazione	Il premio può anche esser erogato alternativamente attraverso sistemi e meccanismi di welfare aziendale in grado di rinforzare il ciclo stesso della partecipazione
---	---	---	---

Elaborazioni ns da R. Spina Partecipazione e nuove tecnologie

Si può osservare come, a partire da differenti gradi di partecipazione, si possano innestare incrementi di produttività, che portino ad una più efficace ed equa distribuzione della ricchezza prodotta: tale distribuzione rinforza e sostiene, anche attraverso la creazione di istituti maggiormente legati al benessere della persona (es. Welfare aziendale) che possano costituirsi come elementi di rinforzo, l'intero ciclo stesso della partecipazione.

La complessità e la ricchezza dei fattori illustrati in questo paragrafo, mostra, inoltre, un altro aspetto essenziale per lo sviluppo di processi di partecipazione organizzativa. Ci riferiamo alla presenza di sistemi di

informazione e formazione degli attori coinvolti. I fattori determinanti la partecipazione, infatti, implicano la diffusione e la condivisione di competenze sia di tipo intangibile sia di tipo tecnico, raramente presenti in ambito organizzativo in modo diffuso e consapevole. Soprattutto nella sfera *degli intangibles*, si rileva come l'ascolto attivo sia una competenza imprescindibile per sviluppare convergenza e condivisione tra gli attori in gioco, due condizioni, queste, essenziali per la partecipazione come processo collettivo condiviso.

L'impresa partecipativa

Al termine di questo excursus può avere una sua utilità pervenire ad una sintesi che evidenzi le principali caratteristiche ricavate dalle esperienze raccolte e dalla riflessione scientifica.

Requisiti utili ad una impresa per definirsi a statuto partecipativo potrebbero essere:

a) *l'esistenza di procedure formali*, vincolanti e garantite di informazione, codecisione e controllo dei rappresentanti sindacali in ordine alle decisioni strategiche dell'impresa;



b) *l'esistenza di organismi congiunti tra le parti sociali* dotati di potere di orientamento, indirizzo e controllo nonché (ad uno stadio più elevato) di decisione, nelle materie dell'organizzazione del lavoro, della pari opportunità, della formazione professionale, dell'ecologia e della sicurezza;

c) *l'esistenza di organismi congiunti tra le parti sociali* dotati di potere di regolazione e risoluzione delle controversie collettive in materia

di rapporti di lavoro;

d) *l'esistenza di meccanismi generali, concordati e misurabili* di remunerazione per obiettivi.

Tali requisiti sono, ovviamente, preceduti e, in un certo senso, incorporati in una cornice culturale imprescindibile, portatrice di quel senso condiviso che è condizione di innesco di dinamiche partecipative.

Figura 1. L'impresa Partecipata





Piccola e grande impresa. Quale partecipazione

Va da sé che questa visione dell'impresa partecipativa si attagli fortemente ad una dimensione aziendale media e grande nelle quali la governance dei processi sia riconoscibile, esplicita, dove anche gli interessi degli stakeholders siano enunciabili con chiarezza e perseguibili con buona possibilità di successo. L'esistenza di catene decisionali più lunghe e gerarchicamente più definite, di forme organizzative più ampie, articolate e molteplici consente al processo partecipativo di dipanarsi, di favorire, perlomeno, il corretto posizionamento degli attori in gioco e di definire una adeguata "profilatura" dei contributi (sistema delle aspettative) che ogni attore può dare al processo. Ci si riferisce qui nello specifico alla attivazione concreta di sistemi di competenze organizzative interagenti tra i vari reparti e comparti aziendali, di differenti modalità di interazione tra i lavoratori con differente potere contrattuale e differenti professionalità e competenze tecniche, di differenti e certamente più articolati sistemi di rappresentanza e di potere negoziale.

Ciò premesso, la dimensione di impresa va necessariamente estratta come fattore dirimente anche perché spinge a utilizzare differenti categorie interpretative che tengano presenti le necessarie dosi di proporzionalità (Vella 2017 Unipolis) legate al numero di persone coinvolte, il tipo di processi da attivare e i fattori in gioco. Tutto questo anche per non lasciare fuori dall'analisi gran parte dei contesti lavorativi del sistema produttivo italiano.

In relazione alle dimensioni di impresa una modulazione possibile vede una diversa scala di efficacia e possibilità di implementazione - Contrattazione territoriale e bilateralità per le aziende più piccole, informazio-

ne e consultazione nelle aziende sotto i cinquanta dipendenti; fino al sistema duale (istituzione dei Comitati di sorveglianza) per le più grandi.

Molte analisi indicano come la competitività del sistema italiano, soprattutto quello orientato alla esportazione, debba essere rilanciato a partire da un deciso sforzo di innovazione dei sistemi organizzativi e gestionali delle imprese. Del resto tra le cause principali della bassa produttività delle imprese nel nostro Paese si annovera la difficoltà di utilizzare le migliori riserve di capitale intangibile, cioè, non tanto le macchine o gli impianti quanto il contributo delle persone in un'ottica di ricerca e sviluppo, innovazione di processo e di prodotto, competenze. Le ricerche indicano, infatti, che dove sono state introdotte pratiche avanzate di gestione di processi e delle persone (lavoro in team, formazione, ecc.) sono stati realizzati incrementi della produttività molto lusinghieri insieme ad una riduzione consistente dei costi operativi.

Ma in contesti quali quelli delle piccole, piccolissime e microimprese che caratterizzano la struttura produttiva italiana (imprese e servizi) che tipo di partecipazione è possibile immaginare?

Come si declinano gli interessi tra la proprietà e il lavoratore? Come si possono declinare forme di partecipazione utile con un numero troppo ridotto di dipendenti? Quale partecipazione alle strategie aziendali in contesti ove queste coincidono con gli stretti interessi dell'imprenditore proprietario dell'impresa?

Sicuramente nel caso delle piccole imprese i fattori di contesto assumono maggiore rilevanza insieme a determinanti di natura culturale quali la disponibilità e l'apertura dell'imprenditore alla condivisione e al rico-



noscimento dei saperi (se esistono) dei propri dipendenti.

Non esistono esperienze significative a cui rifarsi con certezza. La ricerca sul campo mostra come la partecipazione sia molto più diffusa di quanto si pensi e sia veicolata da necessità produttive, modalità di organizzazione del lavoro, flessibilità della produzione finale, dal clima di fiducia tra membri e la volizione dell'imprenditore che deve poter ritenere la partecipazione un valore aggiunto della vita aziendale su cui intervenire.

In tutti questi casi più che i diritti di consultazione e informazione e/o le caratteristiche della partecipazione economica e finanziaria fanno la differenza le modalità di partecipazione diretta dei lavoratori che nel caso delle piccole e microimprese deve trovare una sua propria declinazione (es. mix tra diretta e indiretta).

Il perimetro della partecipazione, soprattutto di quella individuale del lavoratore è, per sua natura, laddove si costruisce attorno al benessere della persona, contrassegnato dall'emergere delle competenze professionali dei lavoratori e gestionali degli imprenditori, rappresentandosi come una progressiva riduzione delle egemonie organizzative esclusive.

Partecipare in una dimensione più collettiva nella quale può generarsi più innovazione, più efficienza organizzativa ed efficacia sociale, più imprendibilità diffusa, più valore da distribuire nello scambio fra lavoro, impresa e mercato.

Va da sé che la partecipazione, in special modo quella diretta, trovi la sua maggiore legittimazione nelle competenze tecniche dei lavorato-

ri ovvero nasca a partire da un criterio riconoscibile prevalentemente di natura professionale. Essa si rafforza attraverso la valorizzazione del processo partecipativo in sé stesso, cioè su competenze che sviluppino la partecipazione come modalità attuativa del cambiamento e come processo efficace, utile, riconoscibile e condiviso da tutti.

Questo perché, al di là di ogni possibile retorica del cambiamento è necessario imparare le regole e le modalità che consentono ad ognuno di partecipare.

Questo perché, la partecipazione ha modalità e regole sue specifiche, molte delle quali non disponibili naturalmente dentro e fuori della azienda (attori della contrattazione) e che, quindi, vanno opportunamente, individuate, costruite e distribuite a tutti i livelli nel tessuto di relazioni professionali e personali a tutti i livelli.

Dopo aver definito le motivazioni che ci hanno portato a definire le caratteristiche portanti della partecipazione come processo complesso, nelle pagine che seguono cercheremo di definire un percorso ideale di tipo partecipativo dal quale estrarre, in sintesi, i vantaggi che possono derivare dall'adozione di specifiche e circostanziate forme di partecipazione.



I fattori caratterizzanti

La partecipazione dei lavoratori alla organizzazione aziendale a tutti i livelli (partecipazione organizzativa) per potersi affermare come prassi condivisa deve *poter contare* su condizioni attuative che possano sostenerla e consentirle di svilupparsi. Abbiamo definito questi fattori come fattori caratterizzanti riprendendo, metodologicamente, quanto già fatto in precedenza per quanto riguarda le caratteristiche salienti dell'impresa, cosiddetta, partecipativa.

I fattori che andremo a descrivere appariranno nella maggior parte come limitazioni e come variabili esplicative delle caratterizzazioni che i percorsi partecipativi possono, via via, assumere. In altre parole, si vuole qui sostenere che, al di là della necessaria dose di volontarietà e di sviluppo di una cultura della partecipazione a livello aziendale, esistono numerosi fattori, appunto fattori caratterizzanti (spesso nella veste di prerequisiti), ai quali porre attenzione. La loro presenza/combinazione è dirimente per *situarsi, riconoscere ed interpretare correttamente* le dinamiche partecipative che si intende attivare/promuovere.

Dimensioni e dislocazione geografica

La dimensione aziendale è un fattore che potremmo definire genetico, che spinge in direzione della definizione del carattere e del peso affettivo da imprimere e da dare al processo stesso. Nelle grandi imprese sembra essere più facile attivare processi partecipativi. Nelle piccole, piccolissime e microimprese appare fondamentale una verifica dei fattori motivazionali dei partecipanti, delle caratteristiche della catena decisionale, della presenza di competenze, ecc. Inoltre, nelle piccole e micro imprese si nascondono anche insidie date dall'assetto informale

delle organizzazioni che spesso innesca in automatico forme partecipative o pseudo partecipative. Forme di coinvolgimento che se in alcuni casi intercettano concretamente lo spirito della partecipazione (valorizzazione del lavoratore attraverso la delega e l'apertura verso le sue necessità ed istanze) non di rado si sostanziano in forme di concessione dal sapore paternalistico figlie di una cultura del lavoro ormai superata.

Per quanto riguarda la dislocazione geografica non si finirà mai di sostenere l'importanza del contesto territoriale nel quale l'impresa è inserita. La presenza di capitale sociale a livello territoriale, l'abitudine a fare rete e a cooperare delle persone e delle organizzazioni, il ruolo svolto dalle istituzioni pubbliche come facilitatori nell'accesso alle risorse per lo sviluppo (capacity building) fanno la differenza. Agire a livello di azienda e/o di gruppi di aziende in un'ottica collaborativa che privilegi la partecipazione necessita e si avvale di un "milieu" di competenze territoriali facilitanti.

Articolazione dei fattori produttivi: intensità di capitale, tecnologia, competenze professionali

Anche l'articolazione e la specifica configurazione dei fattori produttivi assume una valenza dirimente. Intensità di capitale, tecnologia e competenze professionali sono tra i fattori che fanno la differenza.

- Il primo ci informa sui costi possibili dei cambiamenti su cui la partecipazione può incidere in termini di valore economico e relazionale (dei processi e degli strumenti).
- Il secondo ci informa sulla caratterizzazione del ciclo produttivo così come dell'intensità dei percorsi di valorizzazione/svalorizzazione del



lavoro umano. Il pendolo tra governo dei **processi a base tecnologica** e sviluppo dei processi di **sostituzione di lavoro umano con tecnologia** (labour saving) definisce alcuni elementi chiave dei processi partecipativi.

- Il terzo sostiene la nostra convinzione che la presenza di competenze di pregio tra i lavoratori (esperienza professionale specifica, biografia, saperi impliciti, saperi professionali e/o artigianali) aiuti la partecipazione, soprattutto quella del singolo lavoratore, perché è in grado di mobilitare risorse cognitive essenziali allo sviluppo della partecipazione orientata al **potenziamento di pratiche di innovazione aziendale**.

Tipologia di business

Va da sé come anche la tipologia di business possa facilitare o inibire i processi partecipativi. Produrre e agire all'interno della produzione di servizi, di beni immateriali, di beni tangibili cambia le forme essenziali dell'organizzazione del lavoro e, al tempo stesso, le strategie e le modalità possibili nella promozione di percorsi di partecipazione dei lavoratori.

Dove è maggiore la parcellizzazione delle mansioni individuali, fortemente dipendente, come sappiamo dal settore di riferimento e dal business aziendale, andranno proposti percorsi di valorizzazione individuali e/o collettivi che possono, inizialmente, prendere le mosse da esperienze di **job rotation** o **job enrichment** che, aumentando il tasso di conoscenza dei processi e immettendo nella esperienza professionale di ogni lavoratore dosi massicce relative alla pratica e alla conoscenza completa del processo produttivo possano favorire il superamento

dell'estraniamento dovuta all'esecuzione ripetitiva di determinate attività. Questo può favorire l'azienda, altresì, nell'utilizzare analisi complementari sull'organizzazione del layout aziendale, favorite dalla presenza nelle diverse postazioni del ciclo di produzione di persone differenti dotati di differenti "sensibilità" (serendipity organizzativa).

Modalità di gestione dei sistemi di competenze

Anche le modalità in cui le differenti competenze presenti in azienda vengono messe in gioco sono dirimenti e significative per orientare e definire le possibili forme di partecipazione diretta. A fianco alla ovvia considerazione che la presenza in azienda di grappoli di competenze di pregio faciliti la partecipazione costituendone un importante prerequisito, la presenza di competenze di governo e gestionali (manageriali) che possano portare a percorsi utili ad una loro opportuna valorizzazione costituisce un elemento di differenziazione strategico.

Se le competenze manageriali non sono adeguate, si pensi ad esempio ai cortocircuiti organizzativi che genericamente definiamo inefficienza della Pubblica Amministrazione, si potrebbe paradossalmente assistere, anche in contesti potenzialmente estremamente ricchi e virtuosi (presenza di competenze di pregio) a fenomeni di ripiegamento e di isolamento di coloro che non riescono a trovare ambiti e contesti di valorizzazione delle competenze di cui si sentono portatori.

Questa sottoutilizzazione, seppur non procura necessariamente arretramento della produttività o assenteismo, sicuramente non favorisce lo sviluppo aziendale nell'ottica individuata in queste pagine. La ricognizione delle competenze disponibili in azienda e la loro organizzazione



in una matrice efficace e pronta all'uso, è uno dei fattori essenziali dei percorsi di valorizzazione personale che sono alla base dei processi partecipativi.

Sistema di gestione della performance e della remunerazione

Essenziale è la riflessione di come i processi partecipativi e innovativi possano essere gestiti e trasformati, da una parte, in valore economico circolante per tutti e dall'altra possano sviluppare apprendimenti, tra i quali, spicca la comprensione delle finalità delle trasformazioni che la partecipazione stessa è in grado di promuovere.

Questa comprensione è mobilitante e motivante, capace di mettere in campo risorse emotive e cognitive di pregio. Essa è essenziale per dare senso soprattutto alla partecipazione individuale (sentirsi parte e fare parte). **La costruzione di una cultura della partecipazione** si associa alla necessità di costruzione di una **abitudine alla soluzione del conflitto** che è parte integrante della matrice dei fabbisogni formativi degli attori della partecipazione a cui si è accennato in precedenza.

Articolazione organizzativa e comunicazione interna

Un cenno che va fatto qui, e sul quale torneremo ampiamente in seguito, riguarda la articolazione organizzativa della azienda che spinge in direzione di una specifica caratterizzazione delle modalità di comunicazione interna, sia essa di natura orizzontale (funzionale), sia essa di natura verticale (gerarchica). L'importanza delle modalità di comunicazione (e di informazione) è nota. Esse sono parte e determinanti concrete di un percorso basilare anche solo per poter parlare di partecipazione. Nel contesto specifico della partecipazione qui delineato appare

evidente che si costituisca come un vero e proprio **acceleratore** della partecipazione. Basti pensare al valore aggiunto di attributi quali tempestività, esaustività e completezza, adeguatezza e bidirezionalità che si associano comunemente al concetto di *comunicazione tra le parti*.

Più avanti si procederà ad una breve focalizzazione della comunicazione veicolata delle nuove tecnologie. Qui si richiama solo l'importanza della comunicazione come fattore caratterizzante in quanto dotato di forte intenzionalità. Anche le forme di comunicazione più sofisticate di cui ci si può avvalere in azienda necessitano, infatti, della costruzione di una robusta motivazione all'utilizzo che deve avvalersi su una fondamentale opera di **istituzionalizzazione**.

Di seguito il grafico riassuntivo degli elementi presi in analisi



Figura 2 La partecipazione dei lavoratori - I fattori caratterizzanti



Consolidare i processi partecipativi. Elementi di un percorso partecipativo ideale

Volendo definire un percorso ideale attraverso il quale la partecipazione dei lavoratori possa concretizzarsi potremmo immaginare differenti fasi ognuna delle quali propedeutica all'attivazione di meccanismi virtuosi e dotati di senso per tutti gli attori in campo. Di seguito vengono, quindi, descritte le varie fasi di un processo partecipativo *ideale*. In questo caso un progetto innovativo, concordato con l'azienda, ove possibile/necessario all'interno di un percorso negoziale più ampio con le rappresentanze sindacali, realizzato da un gruppo formato da lavoratori con differenti professionalità e livelli inquadramento che collaborano per uno scopo comune che ha delle visibili ricadute sul contesto organizzativo aziendale, ricadute che potrebbero, a loro volta, essere formalizzate. La scelta di un percorso idealtipico ha il solo scopo di aiutare la comprensione dei differenti elementi che compongono il concetto di partecipazione diretta e le loro implicazioni in un processo definito.

Il **primo passo**, che potremmo definire *sensibilizzazione e condivisione del progetto*, parte dalla constatazione della necessità di condividere il progetto di cambiamento che si intende promuovere, fornendo a tutti i partecipanti le informazioni necessarie per comprenderne la portata, la valenza e le finalità. Questo primo passo è fortemente segnato dalle caratteristiche delle relazioni industriali, dalla storia pregressa di tali relazioni e da altri fattori di contesto su cui ci siamo intrattenuti in precedenza.

Il **secondo passo** che potremmo sintetizzare nell'espressione *allenarsi alla partecipazione efficace* presuppone un'attività individuale utile a sviluppare un proprio sistema di aspettative da mettere a confronto

con gli altri partecipanti. Tale sistema di aspettative dovrà prendere in considerazione i) i caratteri che la propria partecipazione assumerà, ii) i rischi e i fattori di successo che si ritengono connaturati a quel tipo di partecipazione, iii) il percorso necessario al reperimento (autodiagnosi e autoformazione) delle skill e dei prerequisiti professionali necessari ad una partecipazione utile e consapevole al processo.

Il **terzo passo** che chiameremo *costruzione di una diagnosi partecipata* è fondamentale per la riuscita del progetto a partire da una analisi "esperta" della sua fattibilità. Definisce la fase in cui tutti i partecipanti mettono in comune il proprio sistema di aspettative e le confrontano e le integrano nella prospettiva del progetto comune. In questa fase devono apparire chiari a tutti non solo le finalità del progetto e del lavoro da intraprendere ma gli ambiti professionali direttamente coinvolti, le gerarchie cognitive e organizzative necessarie alla messa in comune dei saperi (variabilità delle esperienze tecniche e professionali). A questo momento seguirà l'analisi strutturata e specifica del "problema" che si intende risolvere attraverso la messa in comune delle "visuali del problema", visuali probabilmente ancorate alla posizione organizzativa ricoperta, alle competenze possedute da ognuno in ambito professionale ma anche, se non soprattutto, alle capacità diagnostiche messe a disposizione di tutti. Si tratta della descrizione di un processo ideale nel quale il percorso partecipativo trova la sua ragion d'essere e i suoi generatori naturali.

Nella pratica concreta questo processo è disseminato di rischi legati alla presenza/assenza nel gruppo di i) capacità negoziali, ii) autorevolezza tecnica e relazionale dei possessori delle skill più rilevanti per il successo del processo (es. responsabili di linea o operai più anziani ed esperti),



iii) capacità di lettura del contesto organizzativo per definire con precisione le aree effettive di coinvolgimento e cooperazione delle differenti competenze disponibili, di cui i singoli sono portatori. Non di rado, è proprio all'interno di questo negoziato e processo di scoperta/condivisione/decisione che emergono i rischi maggiori che portano all'affermarsi di una retorica del cambiamento che considera la partecipazione della stragrande maggioranza dei membri nel gruppo come un processo residuale, nella sostanza un percorso in cui si tende sostanzialmente a confermare e validare (solitamente da parte dell'azienda), solo formalmente, processi già avviati e/o decisioni già prese.

Il **quarto passo** presuppone **l'attivazione vera e propria del/dei gruppo/i di lavoro** che mette/ono concretamente in azione le dinamiche partecipative. Le criticità di questo step risiedono nella difficoltà di distribuire e dosare le risorse in campo di natura tecnica, organizzativa e finanziaria fattori essenziali per la riuscita del progetto ma, soprattutto, per la corretta integrazione di saperi, comportamenti, compiti.

Il **quinto passo** riguarda la **realizzazione effettiva del progetto** che si associa a numerosi fattori che portano a maturazione sia l'efficacia realizzativa e l'efficienza del progetto sia le dinamiche partecipative in senso stretto (sistemi di responsabilità, osservazione dei cambiamenti, capacità di correzione e autocorrezione). La realizzazione del progetto attiva un significativo percorso di apprendimento organizzativo all'interno del quale si pongono le basi, attraverso abilità e conoscenze messe al lavoro (le competenze), per il riconoscimento effettivo del gruppo che agisce. Tale riconoscimento rappresenta, in termini relazionali e culturali, oltre che organizzativi, il grado più alto a cui un processo partecipativo può ambire in relazione a quell'aspetto essenziale della esperienza indivi-

duale che è la *percezione di sentirsi parte*.

Il **sesto passo** riguarda il fondamentale passaggio della **formalizzazione di quanto realizzato unitamente ad una valutazione del processo in quanto tale**. In questo percorso appare rilevante la presenza di due visuali: i) quella della autovalutazione che supporta e porta a maturazione gli apprendimenti realizzati a livello individuale e di gruppo. Essa cristallizza l'esperienza svelando ad ognuno dei partecipanti le proprie acquisizioni e i saperi sottostanti; ii) quella della valutazione degli esiti del cambiamento, necessariamente operata da esterni al processo ai quali vengono offerti le informazioni sui flussi e sui nuovi processi attivati per verificarne la convenienza, l'utilità e il buon funzionamento. Corollario di questa fase è la possibilità di costruire modalità di accertamento condiviso delle performance future legate ai nuovi processi che supportano la vista anche sui meccanismi di correzione e autocorrezione.

Il **settimo passo**, non obbligatorio ma certamente utile e rilevante, è quello della eventuale **attivazione di pratiche di contrattazione** che, come abbiamo sostenuto anche altrove, sono complanari e non sostitutive dei processi di sviluppo delle pratiche di partecipazione, soprattutto di quelle qui descritte. In molti casi le progettualità e i cambiamenti attivati hanno l'effetto di costituire e delineare mutamenti essenziali della realtà aziendale che possono andare da un aumento della produttività, a un aumento della redditività, al miglioramento dell'organizzazione con la conseguente valorizzazione/liberazione di tempo. Tali mutamenti possono, anche se non necessariamente devono, essere sanciti e codificati in forma di regole e possono, in accordo tra i partecipanti, entrare a fare parte dei materiali di contrattazione attuali e/o futuri.



Figura 3 Consolidare i processi partecipativi. Elementi di un percorso partecipativo ideale



La partecipazione porta solo vantaggi

I vantaggi attesi in generale dallo sviluppo di percorsi simili a quello descritto possono essere:

- il miglioramento della percezione della posizione organizzativa effettivamente occupata;
- la spinta all'autodiagnosi delle competenze e alla diagnosi organizzativa come prerequisiti del cambiamento;
- il potenziamento della capacità di definire obiettivi e compiti del gruppo;
- l'estrazione e definizione delle aree di collaborazione e di integrazione dei saperi tra i vari componenti del gruppo;
- lo sviluppo di capacità diagnostiche della propria attività concreta unito allo sviluppo di pratiche autocorrettive;
- il potenziamento delle capacità di osservazione dei processi a fini auto valutativi e valutativi,
- il riconoscimento dei "materiali" che possono far parte di un percorso partecipativo e/o di contrattazione.

In relazione, invece al miglioramento dei fattori che definiscono il cosiddetto clima organizzativo i vantaggi del percorso descritto attengono alla possibilità di:

- mantenere una costante comunicazione aperta

- ristabilire alleanze tra direzione e lavoratori
- ricostruire il desiderio di lavorare secondo nuove prospettive
- recuperare il clima di fiducia dove questo fosse deteriorato o potenziarlo dove già rappresenta una determinante di successo
- attivare la moltiplicazione di leadership cooperative e solidali tra loro
- rafforzare legami tra livelli e competenze diverse

Esistono, infine, vantaggi evidenti, anche per i gruppi nella forma di processi di empowerment dei singoli partecipanti quali:

- la possibilità di rimettersi in moto per dimostrare le proprie competenze
- la possibilità di situare il proprio lavoro all'interno delle dinamiche del sistema professionale più complessivo
- la possibilità di trovare risposte e ascolto al bisogno di
 - o reciproco riconoscimento,
 - o fiducia,
 - o cooperazione anche di fronte alle criticità.