

# PARTECIPAZIONE CREATIVA DEI LAVORATORI NELLA 'FABBRICA INTELLIGENTE'

a cura di  
Alberto Cipriani



STUDI E SAGGI

– 188 –

## TEORIE, PRATICHE, STORIE DEL LAVORO E DELL'IDEA DI OZIO

### *Coordinamento editoriale*

Giovanni Mari (coordinatore), Iginio Ariemma, Giuseppe Berta, Pietro Causarano, Stefano Musso, Enzo Rullani

### *Comitato scientifico internazionale*

Franca M. Alacevich (Università di Firenze), Cesare Annibaldi (già Responsabile relazioni industriali Fiat), Iginio Ariemma (Fondazione G. Di Vittorio, Roma), Giuseppe Berta (Università Bocconi di Milano), Vanna Boffo (Università di Firenze), Cristina Borderías Mondejar (Università di Barcellona), Federico Butera (Università di Milano-Bicocca), Carlo Callieri (già vicepresidente Confindustria), Francesco Carnevale (Società Italiana di Storia del Lavoro), Pietro Causarano (Università di Firenze), Gian Primo Cella (Università di Milano), Alberto Cipriani (Fim-Cisl Nazionale), Riccardo Del Punta (Università di Firenze), Ubaldo Fadini (Università di Firenze), Paolo Federighi (Università di Firenze), Vincenzo Fortunato (Università della Calabria), Paolo Giovannini (Università di Firenze), Alessio Gramolati (Politiche industriali, Cgil-Nazionale), Giovanni Mari (Università di Firenze), Manuela Martini (Università di Paris Diderot), Marco Meini (Delegato Fiom-Cgil, General Electric-Nuovo Pignone), Fausto Miguélez (Università Autonoma Barcellona), Luca Mori (Università di Pisa), Stefano Musso (Università di Torino), Marcelle Padovani («Le Nouvel Observateur», Paris), Marco Panara («La Repubblica», Roma), Jérôme Pélisse (Centre de sociologie des organisations – Sciences Po, Paris), Laura Pennacchi (Fondazione Basso, Roma), Enzo Rullani (Università Internazionale TeDis, Venezia), Francesco Sinopoli (Segreteria Nazionale Flc-Cgil), Alain Supiot (Collège de France), Annalisa Tonarelli (Università di Firenze), Xavier Vigna (Università di Bourgoigne)

### *Titoli pubblicati*

- A. Gramolati, G. Mari (a cura di), *Il lavoro dopo il Novecento. Da produttori ad attori sociali*. La città del lavoro di Bruno Trentin per un'«altra sinistra», 2016
- M. Lombardi, *Fabbrica 4.0: i processi innovativi nel Multiverso fisico-digitale*, 2017
- A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, 2018
- A. Cipriani (a cura di), *Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente'*. Atti del Seminario di Roma, 13 ottobre 2017, 2018

Partecipazione creativa  
dei lavoratori nella  
'fabbrica intelligente'

Atti del Seminario di Roma, 13 ottobre 2017

a cura di  
Alberto Cipriani

Introduzione di  
Guido Baglioni

FIRENZE UNIVERSITY PRESS  
2018

Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente': atti del Seminario di Roma, 13 ottobre 2017 / a cura di Alberto Cipriani; introduzione di Guido Baglioni.  
– Firenze : Firenze University Press, 2018.  
(Studi e saggi; 188)

<http://digital.casalini.it/9788864537160>

ISBN 978-88-6453-714-6 (print)  
ISBN 978-88-6453-716-0 (online PDF)  
ISBN 978-88-6453-718-4 (online EPUB)

Progetto grafico di Alberto Pizarro Fernández, Pagina Maestra snc  
Immagine di copertina: Si ringraziano Lucia Demartini e  
Alberto Pizarro per il prezioso lavoro grafico

La presente pubblicazione contiene le relazioni e le prolusioni di persone che a vario titolo hanno arricchito il dibattito nel Seminario *Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente'* tenutosi il 13 ottobre 2017 a Roma presso la Sala Aldo Moro della Camera dei Deputati.

Per la progettazione e realizzazione dell'iniziativa hanno fattivamente operato in stretta collaborazione Carlo Dell'Aringa, Giuseppe della Rocca e Alberto Cipriani.

#### *Certificazione scientifica delle Opere*

Tutti i volumi pubblicati sono soggetti ad un processo di referaggio esterno di cui sono responsabili il Consiglio editoriale della FUP e i Consigli scientifici delle singole collane. Le opere pubblicate nel catalogo della FUP sono valutate e approvate dal Consiglio editoriale della casa editrice. Per una descrizione più analitica del processo di referaggio si rimanda ai documenti ufficiali pubblicati sul catalogo on-line della casa editrice ([www.fupress.com](http://www.fupress.com)).

#### *Consiglio editoriale Firenze University Press*

A. Dolfi (Presidente), M. Boddi, A. Bucelli, R. Casalbuoni, M. Garzaniti, M.C. Grisolia, P. Guarnieri, R. Lanfredini, A. Lenzi, P. Lo Nostro, G. Mari, A. Mariani, P.M. Mariano, S. Marinai, R. Minuti, P. Nanni, G. Nigro, A. Perulli, M.C. Torricelli.

La presente opera è rilasciata nei termini della licenza Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>).

This book is printed on acid-free paper

**CC** 2018 Firenze University Press  
Università degli Studi di Firenze  
Firenze University Press  
via Cittadella, 7, 50144 Firenze, Italy  
[www.fupress.com](http://www.fupress.com)  
*Printed in Italy*

# Sommario

|  |    |
|--|----|
| Presentazione<br><i>Giovanni Mari</i>  | 7  |
| Sul percorso della partecipazione<br><i>Guido Baglioni</i>                               | 13 |
| Nota del curatore<br><i>Alberto Cipriani</i>   | 17 |
| PARTE PRIMA. ESPERIENZE DI PARTECIPAZIONE CREATIVA ED EFFICACE DI LAVORATORI E MANAGER   |    |
| La partecipazione dei lavoratori: un valore, se efficace<br><i>Alberto Cipriani</i>      | 23 |
| Il cambiamento che supera le paure<br><i>Giuseppe Percoco</i>                            | 27 |
| La voglia di comprendere e partecipare<br><i>Giulio Carrettoni</i>                       | 31 |
| Migliorare le attività produttive è interesse dei lavoratori<br><i>Enrico Bozzoni</i>    | 35 |
| Tenacia, creatività e sensibilità: una missione al femminile<br><i>Giusi Di Leonardo</i> | 39 |
| La sicurezza praticata dal basso<br><i>Ivano Maule</i>                                   | 43 |
| Gestire l'innovazione con dinamicità<br><i>Federico Zanardi</i>                          | 47 |

|   |     |
|---|-----|
| Coinvolgimento e senso di comunità come fattori di successo<br><i>Luigi Rampino</i>   | 53  |
| PARTE SECONDA .RIFLESSIONI, COMMENTI E INDICAZIONI DI<br>PROSPETTIVA DEI <i>POLICY MAKER</i>                                |     |
| Partecipazione e contrattazione collettiva<br><i>Giuseppe Della Rocca</i>   | 63  |
| Partecipazione e modelli organizzativi<br><i>Emilio Bartezzaghi</i>   | 69  |
| Sulla partecipazione dei lavoratori al processo produttivo<br>nel contesto di industria 4.0<br><i>Maria Chiara Carrozza</i> | 77  |
| Promuovere la cultura della responsabilità e della partecipazione<br><i>Nicola Alberta</i>                                  | 81  |
| Per una via italiana alla partecipazione<br><i>Franco Martini</i>   | 85  |
| Il Senso e la (buona) Pratica della Partecipazione<br><i>Stefano Franchi</i>  | 91  |
| Percorsi di innovazione organizzativa: il ruolo dell'agenzia pubblica<br><i>Antonella Marsala</i>                           | 95  |
| Partecipazione e innovazione: come sfruttare le sinergie<br><i>Carlo Dell'Aringa</i>  | 103 |
| Note sugli autori   | 107 |

# Presentazione

Giovanni Mari

La possibilità di trovare, in qualsiasi tipo di lavoro, l'opportunità di realizzare un 'progetto personale' è inestricabilmente legata alla conquista di sempre nuovi spazi di libertà e di partecipazione alle decisioni; in modo da sottomettere a un controllo effettivo tutte le forme di eterodirezione.

(Bruno Trentin, *La città del lavoro*, 1997)

1. Il libro presenta un quadro assai interessante, composto di esperienze dirette e approfondimenti culturali, per comprendere i termini attuali, per più versi inediti, in cui accade la partecipazione dei lavoratori nei luoghi di lavoro. Il principale valore del libro è la capacità di introdurre il lettore al *nuovo significato* che la partecipazione acquista nella fase attuale di trasformazioni del lavoro e del modo di produrre dietro la spinta dell'innovazione tecnologica e organizzativa (quest'ultima auspicabilmente impegnata a coniugare libertà e tecnologia). Due sono i piani su cui misurare soprattutto, mi sembra, questa novità: il rapporto tra *partecipazione e persona* che lavora e quello tra *innovazione e partecipazione*. Sinteticamente: 1) c'è un *bisogno nuovo* di partecipare da parte dei lavoratori; 2) non c'è innovazione *senza* partecipazione. Due tesi che occorre illustrare e cercare di spiegare, sapendo che non sarebbero le uniche a dover essere approfondite. In questo senso aggiungerò una terza tesi sui rapporti tra 'fabbrica' e società.

2. Inizialmente occorre definire lo 'sfondo' in cui avviene la partecipazione. Esso è la valorizzazione del capitale impiegato dall'impresa. Non si tratta di uno sfondo pacifico o privo di contraddizioni e conflitti (interni e esterni all'impresa), e non può non essere presupposto. La partecipazione presuppone l'impresa e le sue finalità economiche, cioè la realtà che permette la partecipazione. Il lavoro può accettare attivamente, passivamente o neutralmente questo presupposto. Dipende dagli spazi di azione che intende praticare. E dipende anche dagli spazi che il capitale intende ammettere che il lavoro pratici. La partecipazione è una modalità del conflitto, non una sua alternativa (Cipriani, *La partecipazione dei lavoratori: un valore, se efficace*, in questo volume). Quanto agli spazi percorribili solo una disposizione *positivamente attiva* permette di percorrerli interamente, anche al fine della crescita della persona che lavora e non solo dello sviluppo dell'azienda.

Se non può esserci partecipazione senza conflitto, cioè senza un modo *autonomo* del lavoro di essere nella partecipazione, non può neppure esserci partecipazione senza *condivisione*, cioè senza l'assunzione di un terreno comune tra capitale e lavoro composto di elementi diversi, economici, aziendali, personali, culturali, valoriali. I quali, se non possono essere in contraddizione con la finalità della valorizzazione (come il tema della «produttività» avanzato da Guido Baglioni nell'*Introduzione* al presente volume), non possono neppure essere stabiliti (nella forma, negli scopi e nei dettagli) solo da una delle due principali parti in gioco (i soggetti in gioco sono ovviamente numerosi, ma la partecipazione di cui stiamo parlando, diciamo essenziale, è quella che mette in moto e finisce per condizionare la partecipazione allargata alle finalità dell'impresa di tutti gli altri soggetti, anche esterni). Non è qui il caso di approfondire i possibili contenuti strategici o immediati della partecipazione, che la digitalizzazione intreccia profondamente, facendo acquistare valore generale anche alle scelte particolari. Comunque il lettore potrà trovare, specie nella prima parte del volume, esempi concreti di questi contenuti.

3. Perché ho sostenuto che da parte del lavoro vi è un *nuovo bisogno di partecipazione* (cosa che il lettore potrà ampiamente verificare nelle pagine del volume)? Un bisogno che il sindacato, com'è testimoniato dal presente libro, è interessato a rappresentare, a coordinare e mettere in opera, con la consapevolezza che si tratta di una sfida difficile, sia per i contenuti, complessi, sia per le resistenze, culturali e di *routine*, messe in atto da parte della proprietà e del *management*? In cosa consiste e come può essere spiegata questa novità? A me appare una conseguenza e un aspetto integrante della «riproposizione della persona» (Bruno Trentin) avvenuta nel lavoro con la crisi del fordismo e l'affermarsi del lavoro della conoscenza. Una personalizzazione che accade, almeno come *esigenza*, in tutte le forme del lavoro, qualificato e non qualificato, stabile e precario, anche come risultato dello sviluppo culturale della società, e come base sociale e non semplicemente professionale della formazione, anche per tutto l'arco della vita. Un diritto ad essere persona (autonomia, iniziativa, creatività, responsabilità) insufficientemente riconosciuto e, soprattutto, ammesso solo nei lavori a maggiore professionalità. Come se le persone, per il solo fatto di non avere alte qualifiche, titoli scolastici o di non svolgere lavori ad alta professionalità, non sentissero il bisogno di essere persone e individui liberi in ogni momento della loro vita di cittadini e di lavoratori. La «riproposizione della persona», diversamente (per ora) dalle lotte di massa degli anni Sessanta, si presenta in forme individuali (o individualistiche), ma non meno diffuse, anche se contraddittoriamente e spesso malamente espresse (populismo), ma finisce, come sempre accade per le novità sociali, a coagularsi e manifestarsi più consapevolmente nel lavoro. Qui il bisogno della persona di un lavoro di qualità in cui auto-realizzarsi sbocca in un *bisogno di partecipazione* come collaborazione alla

costruzione, non solo di un posto di lavoro e di un salario, ma della qualità dell'organizzazione e dei prodotti dell'impresa, del suo successo imprenditoriale, allo stesso modo in cui l'artigiano cinquecentesco, appassionato del proprio lavoro, si identificava nell'opera delle sue mani. Occorre che la proprietà e il *management* non cadano nell'errore di frustrare e di strumentalizzare questo crescente bisogno di partecipazione, che anzi va valorizzato. Che da parte sua il sindacato appare impegnato a interpretare e dirigere.

4. Ho richiamato l'idea, sostenuta anche nel presente libro in particolare nella seconda parte, che non c'è innovazione senza partecipazione. Più precisamente che non è possibile *implementare* l'innovazione senza partecipazione, cioè senza coinvolgimento delle persone che lavorano nell'impresa a tutti i livelli. Questo vale in particolare per l'innovazione in corso, cioè per la digitalizzazione dell'economia, della produzione e del mercato, ovvero per i temi sollevati dalla Quarta Rivoluzione industriale. Mi soffermerò solo su due aspetti, che però mi sembrano particolarmente adatti alla questione.

La tecnologia, per l'autonomia (relativa) della scienza e per la rapidità e continuità delle sue applicazioni, è destinata, su molti piani, a dire la prima parola. L'organizzazione, la psicologia (individuale e collettiva), la cultura e le istituzioni vengono di regola prese di contropiede. Per l'impresa, insieme alla tecnologia, fondamentale è l'*organizzazione* (che è un fatto sociale), senza la quale la tecnologia sarebbe, come spesso è accaduto nell'antichità una scoperta intelligente ma fine a se stessa (in certi casi un gioco meccanico). L'impresa è organizzazione, tecnologia e lavoro (Federico Butera). Ma come sarebbe possibile progettare e implementare una nuova organizzazione dell'impresa senza partecipazione, senza la condivisione del disegno strategico e il suo miglioramento continuo, e, soprattutto, senza mettere a frutto, nella filiera della valorizzazione, tutto ciò che la creatività degli addetti può avanzare al fine del successo della *smart factory*? Al punto che in certi casi e per certi autori, organizzazione e architettura della partecipazione quasi si identificano dal punto di vista della direzione della 'fabbrica' digitalizzata?

La rivoluzione digitale ha anche un altro aspetto essenziale per il ragionamento che intendo compiere. Essa si sviluppa attraverso forme linguistiche, reti e interconnessioni che sono codificazioni creative e applicazione di banche di dati, che le *Artificial Intelligence* incrementano autonomamente. Questo per dire che gli *input* non vengono da una sola parte (come nelle precedenti rivoluzioni) ma sia dall'uomo, che dalla macchina, in un ambiente di lavoro in cui uomini e macchine *collaborano* sulla base di comunicazioni tra uomini, tra uomini e macchine e tra macchine e macchine. Senza contare che l'attuale rivoluzione industriale, a differenza delle altre, non si basa su una sola o principale tecnologia (come il vapore o l'elettricità), ma su molte innovazioni impiegate contemporaneamente (molteplici tecnologie abilitanti). Come è possibile pensare di gestire questa situazione attraverso un'organizzazione piramidale, tipo quella fordista, ancora in auge nell'auto-

mazione del secondo Novecento? Le organizzazioni non fordiste non possono non essere partecipative, sia o non sia la loro organizzazione *Holacracy* (Brian Robertson); devono essere capaci di codificare ogni suggerimento e osservazione in un circolo *down-top* e *top-down* finalizzato alla qualità, essere flessibili alle nuove esigenze organizzative ed economiche, quindi non piramidali in senso assoluto. In altre parole solo un'organizzazione fondata, sia sul *Machine Learning*, sia sul diritto alla 'parola' e all'"ascolto", quindi su una *partecipazione linguistica* (comunicativa e informativa) che valorizzi i contributi competenti e creativi di ciascuno (incrementati dalla formazione continua), è in grado di reggere l'impatto dell'innovazione e delle conseguenti esigenze di implementazione flessibile.

5. Infine un cenno rapido a un altro problema, che ritengo non possa essere rimosso, il rapporto tra 'fabbrica' e 'società'. La tesi è la seguente: *la partecipazione ha bisogno di più democrazia (e di più sindacato)*. La partecipazione non può non essere un *progetto*, e come tale ha necessità, per dare i migliori frutti, di essere attuata in tutti i suoi aspetti e non solo in parte di essi. Molto importante è il lato oggettivamente politico. In che senso? Se nei luoghi di lavoro si realizza una partecipazione finalizzata alla qualità del lavoro, alla qualità dei prodotti e al valore della produttività, se cioè in 'fabbrica' si riesce a stabilire questo patto tra le sue componenti essenziali sulle spalle dell'innovazione, con quali criteri si impiegheranno i frutti di tale collaborazione? Oppure si ritiene che questo aspetto non interessi il lavoro? È utopistico pensare che la partecipazione implementi l'innovazione, incrementi la produttività, valorizzi attivamente il capitale e poi richieda di essere anche la forma con cui si definiscono le finalità sociali della ricchezza prodotta? Cioè che il patto stabilito in 'fabbrica' possa valere, in termini di contenuti, anche in società?

La migliore qualità del lavoro sarà immediatamente usufruita dall'"operaio" nell'attività stessa; la valorizzazione del capitale in parte andrà nelle tasche del dipendente nella forma del salario e di eventuali altre forme monetarie. Il resto, al netto dei tutti i costi, andrà a chi ha anticipato il capitale. Ma per la partecipazione il discorso non può finire qui. Non tanto per una questione di redistribuzione, da cui non dipenderà mai il senso del lavoro né quello della vita (anche se il denaro è un importante compagno di entrambi). La 'fabbrica' oggi (economia della conoscenza e rivoluzione digitale) è legata più di ieri alla società. Se la partecipazione aiuta la democrazia, che si è sempre fermata sulla soglia della fabbrica novecentesca (Norberto Bobbio), impedendo agli operai di sentirsi cittadini in fabbrica (cosa che accade tuttora), oggi gli 'operai' non sono pienamente persone in 'fabbrica' se non lo sono in società. Appare, cioè, contraddittorio, e alla fine insostenibile, richiedere una partecipazione attiva e 'appassionata' ai successi dell'azienda e poi non favorire una corrispondente attiva partecipazione alla definizione degli *obiettivi collettivi* che i risultati della valorizzazione potrebbero per-

mettere di realizzare. È difficile essere attivi in fabbrica e passivi in società, rovesciando paradossalmente il rapporto fordista tra passività in fabbrica e supposta attività in società (consumi, tempo libero, famiglia ecc.). La partecipazione nei luoghi di lavoro forma una coscienza diffusa da nuova 'classe' dirigente, che, educata nel lavoro, richiede di partecipare al progetto sociale e non solo a quello dell'azienda. La separazione tra partecipazione responsabile in 'fabbrica' e partecipazione alla costruzione responsabile della società ha l'effetto di una frattura nella coscienza, inaccettabile per la persona e in grado di sottrarre energie preziose allo sviluppo della democrazia. Dopo che per più di due secoli è stata posta al centro l'alienazione del lavoro oggi appare ugualmente, e forse di più, al centro l'alienazione sociale del lavoro.

È difficile dire quando la democrazia sarà matura per questo *progetto di doppia partecipazione*. Il lavoro e il sindacato, lo testimonia il presente libro, appaiono esserlo.



## Sul percorso della partecipazione

Guido Baglioni

1. La partecipazione dei lavoratori nell'impresa non è novità. Ci sono numerosi precedenti, più o meno importanti, e con caratteristiche molto differenti, nel tempo e nelle forme.

Tra le forme, la discriminante principale è data dalla valutazione che si attribuisce all'economia capitalistica. A questo proposito, ci sono due rilevanti posizioni: quella antagonistica e quella non antagonistica.

La prima ritiene intrinsecamente sbagliato il capitalismo, per il primato della proprietà, per lo sfruttamento dei lavoratori e per l'impovertimento progressivo che avrebbe prodotto. Sul rapporto lavoratori-impresa regna il conflitto, manifesto o potenziale. All'interno di questa posizione, ci sono state esperienze di partecipazione, come i Consigli di gestione nel nostro dopoguerra. Erano pensati e fatti per svuotare il potere padronale e gestionale all'interno delle fabbriche, in attesa della caduta del sistema.

2. La posizione antagonistica è svanita da tempo e, comunque, era stata osteggiata da altre prospettive che, invece, credevano nel miglioramento del sistema e nella riduzione della profonda asimmetria nei rapporti di lavoro.

Queste prospettive, non senza diversità, sono andate via via affermandosi per il progresso economico e tecnico del capitalismo, per i passi in avanti della politica economica industriale e fiscale dei governi, per l'espansione del welfare e l'avvento del benessere, per il forte apporto dell'esperienza sindacale.

Ricordiamo tre prospettive centrali in Europa.

- L'esperienza social-democratica. Essa rifiuta l'antagonismo, vuole migliorare il capitalismo con politiche riformistiche e, in tema di partecipazione, comincia negli anni '50 fino ad oggi, con la codeterminazione in Germania. Si tratta di partecipazione strategica, dato che si decidono assieme gli indirizzi generali dell'impresa, con una rappresentanza quasi

paritaria dei lavoratori nel Consiglio di sorveglianza. Essa è inquadrata e disciplinata dall'intervento legislativo.

- L'apporto della dottrina sociale della Chiesa parte bene, con la grande Enciclica di Leone XIII, ossia la *Rerum Novarum* (1891). Essa ispira molte esperienze sociali e sindacali, non solo in Italia. Le sue preoccupazioni riguardano il miglioramento delle condizioni di vita degli operai e dei contadini, il profondo rispetto per il lavoro e per tutti i lavoratori (anche i più modesti), l'uso cauto dello sciopero, l'accettazione delle associazioni sindacali.
- Nella cultura cattolica europea del secondo Ottocento e del primo Novecento è presente una soluzione istituzionale per comporre le questioni sociali, specie quella del lavoro salariato. Si tratta della soluzione corporativa, attraverso la convergenza delle classi sociali che danno preferenza al bene comune rispetto ad interessi più specifici e parziali.
- L'esperienza sindacale è da tutti conosciuta. Essa ha il grande merito di avere generalizzato la tutela economica e normativa del lavoro. Ha ampliato la sua azione nel corso del tempo, passando (ad esempio) dalla concertazione al welfare aziendale. Ha migliorato il clima delle relazioni industriali, non senza errori, e, spesso, con la resistenza aprioristica degli imprenditori e dei manager. L'azione e la vita sindacali sono piene di conflitti ma anche di momenti e di motivi collaborativi se non propriamente partecipativi. Ciò è avvenuto anche in questi anni di crisi e di riduzione degli addetti. Un anticipo della partecipazione economica avviene con la stessa azione contrattuale, ponendo il principio che il salario non è semplicemente il prezzo del lavoro bensì la misura corrispettiva del suo apporto, tenendo conto delle condizioni complessive dell'impresa e del mercato.

3. Partecipazione e contrattazione collettiva sono praticamente la stessa cosa? Sì, se ci riferiamo genericamente alla partecipazione economica: salario, indennità, premi, formazione. No, se ci riferiamo alla partecipazione diretta ed a quella organizzativa, campi di azione della vostra 'partecipazione creativa nella fabbrica intelligente'.

La differenza sta in questo punto nodale. La contrattazione collettiva è sostanzialmente un compromesso. La partecipazione diretta ed organizzativa corrisponde ad una convergenza.

Più specificamente:

- la contrattazione collettiva è una geniale procedura per mettere d'accordo attori con interessi o aspettative in contrasto; ogni attore partecipante 'ci mette quel che vuole' (il diritto di negoziare mansioni meno logoranti, limitare le implicazioni pesanti delle novità tecnologiche, avere rapporti regolati con i dipendenti e così via); le parti si impegnano a rispettare i contenuti negoziati;
- la partecipazione è un processo di collaborazione e di condivisione; gli obiettivi programmati e conseguiti interessano gli attori in causa (i lavo-

ratori e la controparte imprenditoriale); non basta rispettare i contenuti negoziati. Il valore aggiunto è rappresentato dallo spazio non esplicitamente negoziabile, dal senso di corresponsabilità, dall'identità con la vita dell'impresa.

4. La partecipazione sopra indicata, se bene applicata, ha significati ed obiettivi plurimi, come le relazioni industriali non basate su rapporti di forza e l'apertura ai cambiamenti in atto nell'economia e nelle società avanzate. Ritengo, però, che il nodo principale della partecipazione sia il perseguimento di una maggiore produttività. La produttività non è tutto ma, nel lungo periodo, è quasi tutto. Essa va intesa come riduzione dei costi, efficienza nei processi produttivi e commerciali, modulazioni organizzative adatte alla ricerca di efficacia, grande attenzione alla qualificazione professionale, inclinazione alla sperimentazione ben controllata e costante.

È questo un modo di 'conseguire maggiore produttività' molto diverso dagli altri modi, come quello di appesantire tempi e mansioni per i lavoratori o quello di non coinvolgere gli stessi al di là di un riconoscimento economico (tipo premi di risultato).

Con questa impostazione partecipativa, il miglioramento della produttività va delineato, preparato e sperimentato assieme, facendo emergere le qualità e le ambizioni delle persone, salvando la quota funzionale di gerarchia, curando i dettagli delle operazioni e delle attrezzature.

Pur facendo così, non avremo miracoli. La partecipazione è più complessa dei rapporti nella fabbrica e nei servizi tradizionali. Se tutto va bene, si regge su relazioni buone e fiduciose. Insieme, bisogna raggiungere obiettivi concreti, salvare la parte buona del passato, fare scelte ponderate e misurabili, non cadere nel percorso della 'normale amministrazione'.

5. La partecipazione con risultati positivi avvantaggia solo gli attori dell'impresa, cioè, proprietari, azionisti, manager e lavoratori dipendenti? Evidentemente, no. Essa favorisce i consumatori. Inoltre, accresce la ricchezza di una città o di una nazione: non riduce la disuguaglianza complessiva ma rende più grande la 'torta'. E, dove la 'torta' è più grande, la disuguaglianza generalmente è meno spiccata. Pensiamo ai paesi del centro-nord europeo. Contribuisce a mettere in crescita la domanda, gli investimenti, la cultura dell'innovazione.

Su tutto ciò, la quota dovuta alla partecipazione non è elevata, dato che la partecipazione non è diffusa, specie nei servizi e nella pubblica amministrazione. Ma essa è un segnale importante, un esempio imitabile, un passaggio per ridurre il ritardo del nostro sistema economico e sociale.



# Nota del curatore

Alberto Cipriani

La partecipazione creativa dei lavoratori è fondata sul loro sano protagonismo, su forme di proattività autentiche che prevedano spazi reali di 'libertà organizzata', ovvero non caotica o casuale, ma ordinata. Risulterà creativa quanto più cresceranno insieme autonomia e responsabilità, non in contrapposizione tra loro, ma unitamente come indicatori espliciti di un lavoro ben fatto, efficace e con forme ricorrenti di autorealizzazione.

Le forme di coinvolgimento, normalmente proposte in modo unilaterale dalle aziende, hanno spesso il pregio di aumentare l'effervescenza, soprattutto nel breve periodo, ma il difetto di tendere verso il conformismo.

Le forme di partecipazione 'istituzionale' attraverso le relazioni sindacali, che si sono sviluppate nelle grandi aziende, si sono rivelate di stampo burocratico. Hanno il pregio di misurare oggettivamente alcuni parametri, anche se spesso in ritardo, ma il difetto di non connettersi con la quotidianità della vita in fabbrica.

La partecipazione creativa ambisce a superare i limiti del coinvolgimento diretto e della partecipazione burocratica, proponendo metodi, stili, soprattutto il lavoro in team, che supportino la generazione continua di cambiamenti e novità, ma contemporaneamente non lascino soli i lavoratori garantendo loro piena dignità. È questa una condizione tra l'altro necessaria per sviluppare, anche attraverso approcci critici, maggiore intelligenza organizzativa ed ottenere più valore.

Nel titolo, ma successivamente anche in vari contributi presenti nel libro, ritorna il concetto di 'fabbrica intelligente', perché oggi ed in futuro difficilmente un'azienda risulterà di successo se non attraverso forme organizzative evolute ed intelligenti.

Potremmo declinare tale definizione in vari modi, ma per ragioni di sintesi identificherei tre elementi distintivi per considerare una fabbrica o una realtà organizzata intelligente.

1. La sana proattività e la valorizzazione di tutte le persone coinvolte nei processi, ciascuno secondo ruoli, competenze e attitudini specifiche. Determinante risulta la capacità di coniugare efficacemente l'innovazione tecnologica e quella organizzativa attraverso percorsi di formazione continua e lavoro in team.
2. L'utilizzo di sistemi organizzativi e metodologie in grado di migliorare, imparando dagli errori e implementando meccanismi di analisi rigorosa di sprechi e inefficienze. Un'organizzazione che riuscendo a imparare continuamente è capace di produrre pratiche innovative, sia nel contesto contingente che per gli sviluppi futuri: una realtà in grado di prevedere i fenomeni e anticipare le soluzioni.
3. La gestione efficiente ed efficace della *supply chain* dai primi fornitori fino al cliente finale, considerando i vari soggetti partner con cui interagire, collaborare e progettare.

Molte aziende investono in nuova tecnologia, ma non si attrezzano adeguatamente per gestire i cambiamenti di mix professionale o di revisione gestionale. Un salto tecnologico è efficace sia se preparato con anticipo sia se accompagnato con tutta una serie di attività che per ragioni di sintesi si definiscono appunto intelligenti.

Intelligente è l'approccio necessario per navigare nelle acque competitive proprie di molti settori merceologici, soprattutto nel contesto 4.0 che, proprio per l'ampio ventaglio di opportunità che offre, necessita di visione puntuale, non così a portata di mano per molte realtà di piccole e medie dimensioni, cioè la stragrande maggioranza delle imprese italiane!

Alcune aziende si muovono sul sentiero della partecipazione anzitutto cercando un rapporto diretto con i lavoratori, ma anche sviluppando nuovi percorsi di relazione positiva e propositiva con i rappresentanti sindacali in azienda e il sindacato territoriale.

La Fim-Cisl sta sviluppando in vari contesti aziendali esperienze innovative e creative di partecipazione *bottom-up*, in partnership con le direzioni aziendali. L'intuizione di valorizzare *skill* ed esperienza dei lavoratori con rigoroso approccio metodologico può produrre benefici per i lavoratori stessi e migliorare le performance aziendali.

In modo analogo la Filctem-Cgil ha sviluppato percorsi di formazione partecipata, in alcune realtà aziendali, all'interno dei quali il protagonismo di rappresentanti sindacali e lavoratori è effettivo.

Il volume racconta queste sperimentazioni presentando diversi punti di osservazione: nella prima parte trovano spazio le voci dei diretti protagonisti, nell'intento di farle conoscere e renderle fruibili al fine di un'elaborazione più ampia che potrebbe essere particolarmente utile ad altri sistemi produttivi e organizzativi, al sistema di relazioni sindacali, al mondo accademico, ai decisori politici.

I contributi, invece, della seconda parte, interagiscono con le esperienze

narrate nella prima parte, cercando da vari punti di osservazione, istituzionali e professionali, di tracciare linee di intervento che possano sviluppare processi di partecipazione in grado di rafforzare il sistema nel suo insieme.

La linea di congiunzione tra esperienze puntuali sul campo e le strategie industriali o le politiche di visione generale dovrebbe essere molto più corta e tesa. La seconda parte del volume ha così l'obiettivo di entrare nelle dinamiche concrete dei racconti e carpire alcune indicazioni utili in senso lato nell'interesse comune.



PARTE PRIMA

Esperienze di partecipazione creativa  
ed efficace di lavoratori e manager



# La partecipazione dei lavoratori: un valore, se efficace

Alberto Cipriani

Si parla di partecipazione in più luoghi e a più riprese, ne parla la Costituzione all'art. 46 usando una terminologia altisonante e impegnativa: «collaborazione dei lavoratori alla gestione delle imprese». Partecipazione strategica, diretta, organizzativa, paritetica. Sono sinceramente convinto che la partecipazione in un sistema competitivo come quello in cui siamo collocati debba essere anzitutto efficace! Ovvero utile, tangibile, misurabile.

Spesso poi la partecipazione, soprattutto nell'ambito delle relazioni sindacali, viene classificata come alternativa al conflitto, quasi a redigerla come una forma edulcorata o gentile di lotta. Qualcuno si comporta 'da duro', altri utilizzano il dialogo.

Probabilmente invece la partecipazione innovativa, soprattutto nella 'fabbrica intelligente', si può immaginare come condivisione di responsabilità e poteri. In questo senso non si tratta certo di generare serie ripetute di *yes women* o *yes men*, ma di persone capaci di sviluppare pensiero critico, elaborazioni creative, dialettica anche accesa, non certamente gente che 'dà ragione al capo semplicemente perché è il capo'.

Come varie esperienze dimostrano questo genere di partecipazione è in grado di rendere le aziende e le organizzazioni più solide, forti, competitive, produttive. Al tempo stesso può generare ambienti lavorativi più gradevoli, dove il benessere organizzativo, non semplicemente il welfare, non risulta un miraggio irraggiungibile, ma viene addirittura considerato una leva competitiva da curare con grande attenzione.

Difficile immaginare queste dinamiche in molte nostre realtà produttive e nostri contesti lavorativi dove servono risposte più tradizionali e conflittuali, perché le condizioni minime di tutela dei lavoratori non sono neanche lontanamente riconosciute.

Tuttavia, molte realtà aziendali per fortuna vanno nella giusta direzione ed è evidente che per realizzare questa forma di esperienze è necessaria part-

nership, affidabilità, fiducia tra le persone e i vari soggetti, tra i quali impresa e sindacato. Il sindacato conosce bene la contrattazione, ma scarsamente la partecipazione. E se la partecipazione si riduce, come talvolta capita, a una forma di contrattazione continua perisce e non potrà sviluppare granché di buono. È una riflessione non banale che meriterebbe un approfondimento di carattere concreto, ma anche culturale.

Sarebbero con una certa agilità estendibili esperienze di partecipazione creativa e intelligente nei luoghi di lavoro: lo dimostrano vari moti spontanei che crescono in periferia, noncuranti del dibattito desueto che intanto continua a imperversare nei luoghi istituzionali.

Sarebbe altresì utile sviluppare all'uopo il ruolo di delegati di fabbrica e del sindacato, perché potenzialmente in grado di portare valore aggiunto nei processi di partecipazione, anche e forse soprattutto per la sua innata capacità di pensiero critico, che può produrre miglioramenti nell'ottica del bene comune.

È necessario a tal fine mutare rotta e meccanismi organizzativi. Nei grandi gruppi industriali ad esempio i comitati o le commissioni di partecipazione si sono spesso rivelati luoghi burocratici, assolutamente non *linkati* con la vita di fabbrica, spesso percepiti dal sistema semplicemente come l'ennesima forma di spreco. Così come le stesse relazioni sindacali, che sono fondamentalmente statiche per loro natura, rischiano di essere avulse dalle evoluzioni sempre più rapide e dinamiche dei processi di innovazione nelle aziende.

Si tratta di passare da una strategia rivendicativa ad una rigenerativa, dando molto più valore al *knowledge* che si può estrinsecare attraverso un processo di partecipazione delle persone *bottom-up*; così come offrire efficacemente spunti creativi ed innovativi di pregio che non sempre sono così semplici da liberare.

Le forme di partecipazione diretta, che coinvolgono i lavoratori singolarmente o a gruppi, saranno indispensabili per le aziende nell'introduzione e nello sviluppo delle tecnologie abilitanti 4.0. Quanto più sarà raffinata e profonda l'intelligenza organizzativa introdotta nel sistema aziendale, tanto più aumenterà la probabilità di beneficiare delle varie forme innovative che consentiranno aumenti significativi di risultati.

I lavoratori, ma in parte anche i manager, potranno trovarsi soli e talvolta in balia di eventi e cambi repentini, condizione a cui relazioni sindacali moderne e forme di partecipazione organizzativa evolute potrebbero rispondere in modo particolarmente significativo.

Si tratta forse di ripensare l'azione sindacale, l'architettura delle relazioni industriali e i processi di partecipazione, secondo una linea evoluta che faccia riscoprire la centralità del lavoro e della persona, non come un mantra filosofico e retorico, ma come una formula nuova capace di considerare le esigenze di competitività e la partecipazione dignitosa dei lavoratori come due facce della stessa medaglia.

Come sviluppare una contrattazione più coerente e in linea con la rivoluzione che ci apprestiamo a vivere? Ma soprattutto come promuovere, sostenere anche per via normativa una cultura e buone pratiche partecipative che siano sostanziali e non si limitino alla facciata o alla forma? Come valorizzare l'intelligenza di molti lavoratori, delegati e manager per ottenere risultati e soddisfazioni, evitando di sprecare talenti, idee, soluzioni solo perché prevale il ruolo e quando uno dice nero un altro dovrà dire rosso? Nello schema fordista il capo aveva sempre ragione ed era sbagliato, ma certamente non si può pensare, per converso, che abbia sempre ragione il lavoratore! Ecco, come promuovere un circolo virtuoso che esca da questo solco di inefficienza e faccia dialogare continuamente *top e down, bottom e up* per trasformazioni successive e continue?

Le esperienze che seguono sono storie vere e autentiche che possono suggerire qualche riflessione nella giusta direzione, non certo perfette o risolutive per qualunque contesto. Si vogliono in questo caso valorizzare processi di cambiamento e proattività che non sono di mero coinvolgimento o di spontanea adesione, ma piuttosto sperimentazioni che provano a tenere insieme produttività e benessere delle persone, risultati e dignità piena dei lavoratori, rispetto delle idee e focalizzazione sui dati oggettivi, non su fantasie spesso strumentalizzate ad arte.

Sarà la seconda parte dei contributi di intelligenza strutturata, propria dei *policy makers*, a sviluppare riflessioni correlate e puntuali, nella convinzione che solo un sano dialettico rimando tra esperienze ed elaborazioni, teoria e prassi, suggerimenti e studi, possa farci fare quei necessari passi avanti ed affrontare le sfide future con maggior forza e consapevolezza.



# Il cambiamento che supera le paure

Giuseppe Percoco

Lavoro da dieci anni nell'azienda TCS Aero svolgendo la mansione di addetto al collaudo in sala metrologica. Gli ultimi cinque anni li ho vissuti con il timore di poter perdere il mio posto di lavoro in qualsiasi momento per una gestione fallimentare che non è mai mutata, nonostante il ricorso agli ammortizzatori sociali; l'azienda praticamente considerava i suoi addetti un esubero e non una risorsa.

Così abbiamo subito pesantemente la crisi e, dopo varie vicissitudini e grazie al lavoro svolto dalla Fim-Cisl, nel marzo 2016 siamo stati acquisiti dal gruppo Leoni, che come primo intervento ha sostituito completamente il precedente gruppo dirigente. Nonostante ciò, per far fronte a crisi di fatturato, di commesse e di liquidità, l'azienda è dovuta nuovamente ricorrere alla Cigs e ancora oggi la Tcs è impegnata nel suo progetto di riorganizzazione.

Questo progetto cerca di recuperare quote di mercato ristabilendo contatti con tutti i principali clienti del settore; ma soprattutto, ed è questo il grandissimo cambiamento di mentalità, la Tcs, in collaborazione con la Fim-Cisl rappresentata da Francesca Melagrana e da noi rappresentanti sindacali, ha messo al centro del suo progetto i suoi lavoratori e le loro competenze.

Il progetto è stato elaborato insieme ai responsabili aziendali e da noi Rsu con l'apporto di consulenza esterna ed è stato finanziato da Fondimpresa. Si tratta davvero di una co-progettazione, non solo formale, ma sostanziale dell'attività formativa. Un'attività formativa che, come dicevo, non è il classico insegnamento spesso noioso di ore e ore del docente di turno, ma si sviluppa sulla partecipazione attiva dei lavoratori, tutti i lavoratori.

L'obiettivo del progetto è il miglioramento delle attività lavorative, dell'organizzazione, dei risultati aziendali. Ciò per cercare di avere futuro, per rendere il nostro sistema più forte e competitivo. Proprio noi che abbiamo toccato con mano la drammatica realtà della chiusura, del rischio di restare a piedi, senza lavoro e senza reddito, sappiamo quanto è importante opera-

re per essere più competitivi. Oggi purtroppo non esistono scorciatoie semplici e nessuno può risolvervi i problemi se non 'ti tiri su le maniche' e inizi a ragionare in modo diverso.

I lavoratori, i miei compagni di lavoro, sono persone che hanno tutti grande professionalità. Ciascuno può offrire un contributo fantastico di intelligenza e creatività. Spesso, però, nelle aziende le buone idee non vengono valorizzate, perché magari le ha dette quello che non è amico del capo o del manager o qualche volta anche del Rsu! Non funziona, sarebbe bene che tutti fossero messi in grado di poter partecipare, di contribuire concretamente; e per questo serve organizzazione, serve un'organizzazione intelligente.

Fino ad oggi, praticamente, in incontri di piccoli gruppi, dove tutti abbiamo avuto l'opportunità di esprimere i nostri punti di vista, abbiamo provato ad individuare vari aspetti critici del nostro processo produttivo. Tra di noi è emerso immediatamente un diverso atteggiamento, non più soltanto basato sulla critica ma impostato anche su proposte per risolvere i problemi emersi.

È fondamentale acquisire anche metodo e non procedere con superficialità, cosa che nelle piccole realtà è spesso la regola. Se si usano buone metodologie e buoni strumenti è più facile capire cosa sta succedendo e intervenire con puntualità.

Se si ragiona in modo da intervenire sulle cause delle criticità e non solo per tamponare i problemi, probabilmente avremo più probabilità di ottenere buoni risultati. E non sarà più interessante addossare la colpa a uno o all'altro come spesso avviene, perché l'obiettivo sarà scoprire le ragioni profonde dei malfunzionamenti, non le colpe. Questo produrrà potenzialmente una grande energia positiva che, se bene utilizzata, non solo potrà offrire performance decisamente migliori, ma renderà la dignità di tutte le persone qualcosa di veramente importante.

Questo percorso ha impattato notevolmente a livello psicologico facendo ritornare ad ognuno la voglia di rimettersi in gioco. Il clima all'interno dell'azienda è migliorato perché questa partecipazione ci fa sentire utili, ci fa sentire parte attiva: si dà ascolto e diritto a tutte le voci, poi si fa la sintesi e si lavora insieme.

All'interno dell'azienda operiamo su centri di lavoro costituiti da torni e fresatrici a controllo numerico. I nostri clienti richiedono una qualità elevatissima e la precisione delle misurazioni arrivando ad apprezzare il millesimo di millimetro. Questa precisione è influenzata da diversi fattori, persino la temperatura è una componente essenziale.

Per esempio, avere macchinari che non sono in grado di garantire la qualità può rivelarsi devastante. In questo senso ad esempio è fondamentale un approccio di manutenzione preventiva e predittiva, cosa su cui abbiamo molto lavoro da fare. Potrà sembrare banale, ma assicuro che non lo è! Succede in molte realtà che si arriva al guasto dell'impianto e allora si paga il conto con tutti gli interessi. Ecco, non si può fare un'efficace manutenzione

preventiva senza la partecipazione intelligente e consapevole dei lavoratori. La loro esperienza e le loro capacità, esercitate attraverso l'uso di strumenti adeguati, sono fattori decisivi.

In questo progetto di miglioramento, nel nostro piccolo e con le forze che abbiamo, proviamo a operare nella direzione giusta, che è quella di un approccio intelligente e rigoroso capace di valorizzare fattivamente l'apporto di tutti e di ciascuno.

La Tcs oggi sta vivendo una delle fasi più cruciali della sua storia: siamo orgogliosi di farne parte in quanto siamo convinti di aver imboccato finalmente la strada giusta, quella strada che ci porterà ad essere un'azienda con un sistema produttivo decisamente più performante, capace di quantificare e verificare i risultati ottenuti.

Questi risultati tra l'altro permetteranno a noi Rsu di costruire le fondamenta per un nuovo premio di risultato coerente con questa nuova logica partecipativa. Un premio che ormai da troppi anni manca in Tcs e che vogliamo conquistare con grande tenacia.

Naturalmente ogni cambiamento inizialmente fa paura e presenta delle difficoltà, ma queste difficoltà andranno trasformate in opportunità andando alla continua ricerca del miglioramento, di nuove idee, di nuove proposte. La storia continua e sono orgoglioso di farne parte.



# La voglia di comprendere e partecipare

Giulio Carrettoni

L'azienda presso cui lavoro nasce nel 1920 da un'idea del suo fondatore Nunzio Cassata (da cui il nome Nuncas) per produrre articoli per la cura e la pulizia della casa. Ora è la terza generazione a condurre l'azienda ed inizia ad affacciarsi la quarta. Attualmente Nuncas conta circa 60 dipendenti. Nel 2016 ha maturato ricavi per oltre 23 milioni di euro. Logisticamente, oggi l'azienda è composta da due aree:

- Area produttiva: conta 23 addetti alla produzione e confezionamento oltre a lavoratori che operano nel laboratorio ricerca e sviluppo. Questo stabilimento è situato su un terreno non di proprietà a Mazzo di Rho, nei pressi della sede dell'Expo Milano 2015.
- Area amministrativa: conta 30 collaboratori divisi in uffici amministrativi, commerciali, acquisti e marketing.

Tempo fa la società ha deciso di acquistare un terreno sul quale edificare una nuova sede produttiva che, al pari della sede amministrativa, sarà all'avanguardia in termini di risparmio energetico e di impatto ambientale. La scelta della proprietà, dopo un'attenta analisi delle possibilità offerte dal territorio italiano, è stata di costruire un nuovo stabilimento produttivo nel sud della Francia e di chiudere quello di Mazzo di Rho. Questa decisione ci è stata comunicata nell'autunno 2014 con largo anticipo rispetto alla data di chiusura prevista per dicembre 2018. Per noi lavoratori è stata una vera e propria doccia fredda sapere che l'azienda, di cui ci sentivamo parte integrante, da lì a poco avrebbe spostato la produzione addirittura all'estero. Di fatto per noi 23 addetti alla produzione questa scelta significa a breve la perdita del nostro lavoro.

Come rappresentanti sindacali, supportati dalla sindacalista territoriale della Filctem Cgil di Milano, Ambra Tessera, abbiamo proposto alla proprietà un percorso di tutela dei lavoratori di due tipi:

- economico, attraverso un premio di partecipazione e welfare aziendale e bonus di buona uscita, oltre alla possibilità per ciascun lavoratore di trasferirsi in Francia;
- emotivo e relazionale, perché volevamo qualcosa che aiutasse i lavoratori a 'reggere l'urto', cioè affrontare il cambiamento che comunque ci avrebbe interessati tutti.

Sul secondo punto, l'idea di Rsu e sindacato è stata chiara: organizzare un corso di formazione per tutti. Il percorso da noi presentato all'azienda già dal titolo dichiarava il suo scopo: *Benessere per ben lavorare*. Parlare di benessere in un momento così delicato non era facile, ma l'obiettivo era quello di rendere le persone più consapevoli e capaci di affrontare il cambiamento che le avrebbe coinvolte. La proposta è stata ben accolta dalla proprietà, ed è stata approvata con la sottoscrizione da parte di Rsu e direzione di un documento che attestava l'effettiva volontà della parte datoriale e sindacale di investire nel progetto. Nell'autunno del 2015 in un'assemblea sindacale alla presenza di tutti i lavoratori e della direzione, la consulente Isabella Venturi ha presentato il progetto formativo che ci avrebbe coinvolti tutti, indipendentemente dal ruolo ricoperto.

La consulente ci ha illustrato i criteri della composizione dei gruppi e che cosa avremmo fatto durante la formazione, ponendo l'accento sul fatto che la nostra esperienza lavorativa sarebbe stata valorizzata. Ha sottolineato l'importanza della nostra partecipazione attiva e che avremmo fatto esercitazioni, lavori individuali oltre che in piccoli gruppi.

Gli obiettivi del corso erano:

- acquisire elementi di base per sviluppare rapporti costruttivi;
- sviluppare sana autostima in azienda e nella vita;
- accrescere la propria responsabilità individuale per affrontare il futuro;
- pensare e lavorare per obiettivi.

I contenuti del corso erano:

- presupposti della qualità nel lavoro;
- relazioni intrapersonali e interpersonali;
- significati e conseguenze di diverse modalità comunicative;
- elementi chiave per facilitare la comunicazione ed i rapporti interpersonali;
- la riunione e il gruppo come strumento di lavoro;
- responsabilità e compiti di ruolo;
- favorire comunicazioni collaborative e sinergiche.

In pratica, grazie a questo percorso formativo, i lavoratori di ogni livello e mansione sarebbero stati messi in grado di riflettere in modo costruttivo sulle proprie risorse individuali e di gruppo, in modo da contribuire a sviluppare responsabilità individuale e collettiva a seconda delle esigenze personali e aziendali.

In particolare la formazione si proponeva con obiettivi diversi a seconda dei partecipanti secondo i seguenti criteri.

Personale addetto alla produzione (12 ore aula/persona nell'arco di qualche settimana): in considerazione dei cambiamenti che le persone avrebbero dovuto affrontare da lì a qualche anno, il corso ha fornito strumenti che ci hanno indirizzato verso la costruzione di una *sana autostima*, volta allo sviluppo della propria autonomia di pensiero e di azione, e apertura al cambiamento.

Restante personale di ogni ordine e grado (24 ore aula/persona nell'arco di 3 mesi): è stato coinvolto in un progetto formativo teso ad acquisire chiavi di lettura per individuare strategie comunicative ed organizzative finalizzate a migliorare efficacia ed efficienza di ogni posizione in azienda, in modo da migliorare la coesione interna, rivedere alcuni processi produttivi e di conseguenza migliorare i risultati aziendali complessivi.

Alla fine del proprio percorso formativo, buona parte dei lavoratori dell'area lavorativa di Mazzo ha chiesto e ottenuto di proseguire la propria formazione sui processi produttivi per altrettante ore, affrontando così anche le tematiche inerenti i processi produttivi.

Il primo risultato è stato stabilire un clima di maggior empatia, che ci ha permesso di parlare apertamente dei nostri problemi in appositi gruppi senza sentirci giudicati. Abbiamo anche cercato insieme delle soluzioni senza paura di intervenire: ci siamo fatti ascoltare nelle occasioni appositamente predisposte per un confronto aperto e costruttivo con i nostri responsabili. La direzione ha partecipato a questi incontri, mostrando interesse anche per le idee di noi operatori. L'esperienza è stata riconosciuta come molto stimolante e valida anche dalla direzione aziendale che ha avuto modo di ascoltare tutto quello che i lavoratori dell'azienda ritenevano utile per migliorare il clima aziendale, dei rapporti interpersonali e delle procedure operative anche in questa delicata fase di cambiamento.

E questo è molto ma, se ci pensiamo bene, chi meglio di noi operai conosce i problemi della produzione? Io parlo per il mio reparto, ma ho visto che questo vale anche per gli altri. Ma ci vuole uno spazio di ascolto per capire, per farci capire. Così anche la consapevolezza dei nostri saperi cresce e anche l'idea della nostra professionalità migliora e in ognuno si sviluppa la voglia di comprendere e di partecipare. Certo, è necessario che anche i dirigenti accettino di buon grado questo *investimento imprenditoriale*, e non è sempre scontato.

A conclusione del progetto si è tenuta un'assemblea rivolta ai partecipanti di tutti i corsi alla presenza della direzione, del sindacato e della consulente per sottolineare i risultati raggiunti e gli impegni per il futuro.

Durante tutto questo percorso, il ruolo della Rsu è stato importante perché abbiamo seguito accanto alla sindacalista e all'azienda i risultati che emergevano durante le diverse fasi e siamo stati attenti testimoni delle sollecitazioni che nel tempo venivano dalle diverse parti dell'azienda. Abbiamo

partecipato alla somministrazione e all'analisi dei risultati dei questionari per le verifiche di percorso e finali. Tra una sessione di aula e un'altra, noi Rsu e la sindacalista abbiamo partecipato ad incontri con la direzione aziendale e la consulente e ci siamo confrontati sull'andamento dei lavori in modo da concordare strategie operative per migliorare processi produttivi che poi, anche dopo il corso, abbiamo potuto accompagnare nel tempo.

Ciascuno di noi ha avuto un attestato di partecipazione, che può essere un punto in più nel mio curriculum. Soprattutto penso che avere fatto questa esperienza formativa possa aiutarmi nella vita, e non solo nella ricerca del mio prossimo lavoro.

Nel mese di aprile 2018, importanti novità produttive permettono all'azienda di rispondere positivamente alle richieste delle parti sindacali di proseguire l'attività del sito per i prossimi due anni.

# Migliorare le attività produttive è interesse dei lavoratori

Enrico Bozzoni

La mia carriera professionale iniziò all'età di quattordici anni, nel lontano 1976, quando iniziai a lavorare all'interno di una fabbrica produttrice di presse, la cui sede si trovava proprio nel mio stesso paese di nascita e si chiamava Rovetta Presse. Dal quel momento sono trascorsi ormai quarant'anni e a tutt'oggi lavoro ancora presso la stessa azienda, che però ha subito molteplici cambiamenti. Dopo una decina d'anni fu colpita da una crisi e venne acquisita dal gruppo Manzoni Group, un'importante azienda con sede a Lecco. Trascorsi altri dodici anni è subentrata un'altra crisi e l'azienda è stata acquisita nuovamente da una multinazionale giapponese, leader mondiale per la costruzione di presse nel campo dell'automotive, Aida Presse. Ad oggi la sede in cui lavoro conta circa 320 dipendenti.

Fin dal primo giorno di lavoro, ovvero quarant'anni fa, risulterò iscritto al sindacato e da due anni a questa parte sono stato eletto come rappresentante sindacale unitario per conto del sindacato Fim-Cisl.

Dopo aver introdotto la mia storia personale nel mondo del lavoro, porrò ora la mia attenzione su un progetto di 'miglioramento continuo' messo in atto circa un anno fa nell'azienda dove lavoro anche in collaborazione con il sindacato e noi rappresentanti dei lavoratori.

L'azienda in passato, soprattutto seguendo la cultura giapponese, ha sviluppato forme di coinvolgimento dei lavoratori in varie occasioni. Ad esempio abbiamo un sistema chiamato *taian* che sprona i lavoratori a suggerire idee e soluzioni che vengono anche esposte in bacheca e premiate.

L'esperienza di partecipazione e di miglioramento di cui voglio parlarvi, però, è particolare e un po' diversa rispetto a quelle classiche già sperimentate in azienda.

Innanzitutto è stata realizzata attraverso la partecipazione attiva di un nutrito gruppo di lavoratori, anche se noi Rsu avremmo voluto coinvolgerne di più ancora. Abbiamo organizzato incontri a gruppi, i cosiddetti *focus*

*group*, che non hanno vissuto la classica formazione in aula dove un docente viene a spiegare cosa bisogna fare e come, magari senza nemmeno minimamente conoscere la fabbrica.

In questi focus group i protagonisti sono stati i lavoratori che, con le loro conoscenze e la loro grande esperienza, hanno analizzato a fondo le problematiche organizzative presenti in azienda, interrogandosi sulle cause e immaginando possibili soluzioni.

I lavoratori sono stati i veri protagonisti di questo percorso. È stata data loro l'opportunità di parola, non per lamentarsi inutilmente, ma per portare analisi e idee su come migliorare le cose in azienda.

Negli ultimi anni la nostra azienda ha avuto grossi problemi di bilancio. Non è facile il lavoro a commessa e se sbagli alcuni progetti i conti ci mettono un attimo ad andare in rosso. Questa situazione ha preoccupato molto tutti noi dipendenti, anche perché, come ho detto, abbiamo vissuto più volte la crisi e la paura era molta.

La parte fondamentale di questo progetto di miglioramento è il protagonismo dei lavoratori che una volta tanto sono stati ascoltati, ripeto non per protestare senza significato, ma per provare a risolvere problemi che poi ricadrebbero innanzitutto su noi lavoratori in prima persona.

Noi vediamo continuamente cose che non funzionano. Sprechi, guasti, inefficienze a volte assurde e ci chiediamo quale sia il senso. Perché? Anche arrabbiandoci, perché nessuno è contento di vedere il proprio lavoro fatto male e la propria azienda che va in malora.

Avere la possibilità di ragionare insieme, lavoratori e capi, delegati sindacali e manager, per far funzionare meglio le cose secondo me non è una cattiva idea.

Concretamente cosa abbiamo fatto?

Ci sono stati incontri di focus group inizialmente divisi per reparto o aree di competenza, ad esempio la produzione o la progettazione. Questi incontri sono stati coordinati da persone esterne che hanno avuto l'importante ruolo di garantire a tutti di potersi esprimere liberamente e anche di seguire un certo metodo per evitare dispersioni o deviazioni inutili.

Questi incontri hanno prodotto un'analisi molto significativa, in cui non si è cercato, come spesso avviene, di addossare la colpa dei problemi a qualcun altro ma piuttosto si è provato ad osservare le cose con grande serenità e razionalità, dando spazio a ciascun partecipante.

Per alcuni inizialmente c'erano incertezze se dire o non dire, anche per paura. E questo non era un buon segnale. È stato importante garantire un clima di fiducia che consentisse a tutti di partecipare per davvero, senza timori di giudizi o conseguenze negative.

Successivamente si sono svolti incontri di focus group mescolando le persone di vari reparti, per mettere a confronto le diverse esperienze e i diversi punti di vista perché se non si incontrano è un problema!

Infatti possono succedere cose sgradevoli, come per esempio i progettisti che modificano la parte interna della pressa senza pensare all'involucro

esterno e solo troppo tardi si scopre che non ci entra! E ciò avviene semplicemente perché non c'è interazione intelligente ed organizzata tra i reparti.

Ci tengo a sottolineare che anche la scelta dei lavoratori da coinvolgere in questa attività è stata fatta in parte da noi rappresentanti sindacali, in parte dai manager aziendali, ma il criterio che ci ha guidati è stato quello di avere la rappresentanza più ampia possibile di vari ruoli professionali in azienda e di avere persone che potessero offrire un contributo attivo ed utile.

Questo è molto importante, perché la partecipazione potrebbe rischiare di essere l'ennesima forma di spreco e inefficienza, mentre deve diventare davvero un'occasione per far funzionare meglio le cose, valorizzando le capacità, le idee, le esperienze di tutti coloro che vogliono contribuire attivamente.

Migliorare le cose è interesse di tutti, in primo luogo per noi lavoratori. Esperienze come quella che abbiamo fatto in Aida secondo me vanno nella giusta direzione.

Certo, ora dobbiamo continuare e non fermarci alla prima fase dell'analisi. È necessario far diventare questa modalità un'esperienza quotidiana perché può produrre buoni risultati. Se le cose migliorano aumentano le probabilità di futuro per il lavoro, per l'occupazione. Se le cose migliorano possiamo contrattare premi migliori per i lavoratori attraverso l'azione sindacale. Se le cose migliorano attraverso la partecipazione dei lavoratori può aumentare l'orgoglio e la gratificazione personale e collettiva.

Se devo dare un'opinione personale in merito all'esperienza diretta che ho avuto all'interno di questa storia, posso affermare che il progetto debba proseguire ulteriormente all'interno dell'azienda per migliorarne la condizione attuale ed in futuro, vista la buona riuscita ed i risultati ottenuti all'interno dell'azienda; non escludo che il progetto possa essere esteso anche ad altre imprese e realtà aziendali differenti.



# Tenacia, creatività e sensibilità: una missione al femminile

Giusi Di Leonardo

Tower Automotive fa parte delle aziende dell'indotto di San Nicola di Melfi e fornisce al committente Fca particolari per Grande Punto, Jeep Renegade e 500X.

Sin dai miei primi giorni di lavoro sono stata subito colpita da un'organizzazione del processo poco fluida, con scarsa standardizzazione delle lavorazioni ed una ripartizione delle attività lavorative disomogenea ed iniqua. Alcuni lavoratori infatti erano 'molto carichi' e altri no, soprattutto per la mancanza di sistemi e metodi di lavoro oggettivi.

Ho cominciato quindi a pensare e ad intervenire. Con il mio contributo forse avrei potuto, anche se in minima parte, migliorare le condizioni di lavoro, andando nella direzione di un'organizzazione più intelligente delle attività, che interessasse tutti i lavoratori dello stabilimento.

Grazie alla mia innata proattività e ad un grande entusiasmo ho iniziato a coinvolgere i miei colleghi in questo progetto. Sono nate una serie di proposte che miravano a migliorare l'attività lavorativa sia sotto l'aspetto ergonomico che produttivo, con conseguente snellimento ed ottimizzazione dei processi di lavorazione.

Tutto ciò ha sempre avuto lo scopo di rendere tutti i lavoratori partecipi, per diventare parte attiva di questo miglioramento, nel tentativo di condividere questa nuova idea di fabbrica che possiamo chiamare intelligente, nel senso che tutti possono e devono essere valorizzati come persone e non come numeri o mera fonte di profitto.

La *vision* era quindi unica e condivisa: vivere la fabbrica e non subirla. Tutte le proposte pervenute avevano l'obiettivo di migliorare le nostre performance e di alleggerire, anche in modo semplice, la nostra attività.

Provo a spiegare concretamente il nostro percorso partecipativo attraverso alcuni semplici esempi.

La mia è un'azienda metalmeccanica prevalentemente basata sull'assemblaggio di materiale tramite saldatura. Spesso capita di avere lavorazioni a

più fasi. Questo comporta che il lavoratore addetto afferri più volte lo stesso particolare, arricchito di componenti di fase in fase per portare a completamento il ciclo produttivo.

Abbiamo quindi ideato degli scivoli attraverso i quali i particolari potessero letteralmente scivolare da una fase all'altra, evitando così all'operatore uno sforzo eccessivo e inutile. Il cambiamento è stato ergonomico da un lato e produttivo dall'altro, con conseguente miglioramento delle condizioni di fatica e salute, insieme ad una crescita delle performance di efficienza.

Un altro esempio riguarda la saldatura a filo continuo. Per effetto della fusione dei metalli i particolari potrebbero risultare non conformi a causa della presenza di materiale di sfrido.

Tutto ciò comporta continue fermate e talvolta la rilavorazione del particolare. In questa lavorazione è prevista la lubrificazione automatica delle parti dei robot implicate nella saldatura, con un liquido oleoso contenuto in un'ampolla posta all'interno dell'isola in una zona interdotta all'operatore e alla sua vista. L'inadeguata presenza del liquido nell'ampolla compromette la lavorazione del particolare.

Per ottimizzare il processo abbiamo creato un sistema che, con il posizionamento di un galleggiante a vista collocato all'esterno dell'isola, segnalasse istantaneamente, per mezzo di una semplice tacca, il livello del liquido necessario per la corretta lavorazione.

Sono alcuni tra i molti casi che riguardano la quotidianità della vita in fabbrica. Queste idee hanno portato non solo all'ottimizzazione di un processo produttivo ed al miglioramento delle performance, ma hanno dato ad ogni singolo lavoratore la soddisfazione di sentirsi parte di un team e di sentirsi valorizzato per il suo contributo, con conseguente aumento di autostima e livello morale. La compartecipazione a questi progetti ci ha fatti sentire 'persone' e non 'fasi di un processo produttivo'.

Con il passare del tempo però è emersa sempre più chiaramente una grande difficoltà: la carenza di mezzi che mi consentissero di trasmettere le mie idee in azienda.

Ho deciso quindi di cercare un'organizzazione sindacale che condividesse e valorizzasse le mie idee e mi supportasse nella loro diffusione.

La Fim ha reso possibile la realizzazione di quello che da sempre era stato il mio sogno: avere formazione, trasmettere informazione e condividere tutto quanto ci avrebbe consentito di vincere insieme.

La mia nomina a Rsu mi ha dato strumenti più efficaci per essere ascoltata in azienda e rappresentare meglio le istanze dei lavoratori. È stato finalmente possibile risolvere problemi che da anni gravavano sui lavoratori: oggi finalmente abbiamo tempi e metodi di lavoro, chiari, definiti ed equi!

La mia vita in azienda non è mai stata semplice, nonostante il mio impegno, e l'attività sindacale è stata ancora più difficile.

Spesso infatti mi è stato rimproverato di voler a tutti i costi svolgere un ruolo considerato maschile, come quello di delegato sindacale, rimarcando sempre una certa mia ipotetica inadeguatezza di genere a ricoprirlo.

La mia convinzione è che il sindacato non sia solo un 'ruolo' ma piuttosto una 'missione'. Il ruolo è un termine che riconduce al maschile. La missione invece è decisamente femminile!

Credo sia ormai dimostrato ormai da anni quanto la donna sia un valore aggiunto in tutte le realtà, comprese quelle industriali. Con perseveranza, tenacia, passione e forza delle idee siamo capaci di affermarci, sempre con la consapevolezza di non emulare qualcun altro, ma di essere diverse nella nostra unicità, mantenendo così sensibilità e identità proprie, che sono valori irrinunciabili.

Questo è il messaggio che sto cercando e cercherò sempre di trasmettere a chi ha il delicato compito di gestire le risorse della propria azienda: la partecipazione congiunta di tutti i lavoratori insieme ai manager, nella gestione della propria attività, può migliorarne la qualità della vita. Sentirsi valorizzati e considerati può diventare davvero il perno fondamentale nelle aziende e favorirne lo sviluppo.

In qualunque forma di organizzazione intelligente del lavoro, i lavoratori non devono sentirsi né essere considerati 'macchine di fronte alle macchine' ma persone a cui riconoscere piena dignità.

Un'adeguata formazione, la volontà di migliorare continuamente, il riconoscimento e lo sviluppo delle capacità di ciascuno possono migliorare i risultati e dare prospettive di futuro.

La competitività in un'azienda si ottiene certamente con l'implementazione di impianti altamente tecnologici e all'avanguardia, ma senza il requisito essenziale dell'apporto intelligente e creativo delle persone non si andrà lontano e le aziende non cresceranno mai.

Riorganizziamo tutto e valorizziamo le persone!



# La sicurezza praticata dal basso

Ivano Maule

Dipharma è un gruppo chimico farmaceutico conosciuto, a livello internazionale, come uno dei principali attori europei nella produzione e commercializzazione di principi attivi (API) e intermedi per l'industria farmaceutica. Nel 2016 ha realizzato un fatturato di circa 122 milioni, attualmente impiega quasi 500 persone ed è presente sul territorio italiano con tre stabilimenti produttivi, oltre a due uffici commerciali in Usa e Cina.

Perché BBS (Behavior Based Safety)

BBS è un progetto che, grazie al coinvolgimento dei lavoratori, ha permesso di trovare soluzioni efficaci nell'ambito della sicurezza.

Analizzando il numero di piccoli incidenti che annualmente avvenivano all'interno dei nostri stabilimenti ci si è accorti che erano presenti un discreto numero di piccoli infortuni. Questi, si è constatato, non erano dovuti a carenze strutturali o alla mancanza dei dispositivi di sicurezza individuale ma a comportamenti insicuri individuali. Infatti, questi accadimenti non erano legati all'attività dell'azienda nel settore chimico, come ustioni da soda o corrosioni da acido cloridrico, ma piuttosto da situazioni di disattenzione personale del lavoratore come il taglio da vetro di laboratorio maneggiato senza gli opportuni guanti anti taglio.

Occorreva quindi un cambiamento culturale e di atteggiamento nel lavoro. Era necessario acquisire una nuova consapevolezza nell'assumere comportamenti sicuri, non più perché imposti dalla direzione aziendale, quindi calati dall'alto, ma come strumento di tutela della propria salute e di quella delle persone che ci circondano.

Questo pensiero ci ha portato a valutare quali sarebbero potute essere le azioni più adatte per migliorare questo aspetto. Abbiamo preso in considerazione diverse soluzioni e abbiamo concluso che la metodologia che rispondeva meglio alle nostre esigenze era la BBS.

La BBS (letteralmente ‘sicurezza basata sul comportamento’) è una metodologia ideata dalla Tosilin e Associati che – come dice il nome – agisce sui comportamenti per diminuire gli infortuni. Non si tratta quindi di una metodologia punitiva ma premiante. Tende infatti non a colpevolizzare e punire chi ha comportamenti insicuri ma a premiare coloro che hanno comportamenti che garantiscono la sicurezza propria e dei propri colleghi. Questo per favorire un cambio del comportamento negativo a favore di uno positivo.

Cosa è stato fatto

All’interno dei vari reparti, quindi, tutti i lavoratori si sono seduti ad un tavolo con il proprio responsabile ed hanno definito, insieme, un obiettivo legato alla sicurezza raggiungibile nel breve periodo. Un esempio di questo obiettivo potrebbe essere la definizione del numero di campioni chimici non adeguatamente riposti negli armadi aspirati o il numero di vetreria di laboratorio lasciata sui vari banconi.

Sono state quindi preparate delle schede, dette *check list*, che riportavano domande a cui l’osservatore doveva rispondere: ad esempio «Non ci sono sversamenti di prodotti sul luogo di lavoro» oppure «Non ci sono reagenti riposti al di fuori delle zone appropriate».

Fatto ciò, a turno, i lavoratori stessi sono stati investiti dal ruolo di osservatori. Essi, osservando i loro colleghi, hanno segnato sulle *check list*, in forma rigorosamente anonima, il numero di azioni osservate distinguendo tra quelle sicure e quelle insicure (dette anche attività a rischio). Verificata un’attività a rischio, come il mancato utilizzo di guanti protettivi durante la pesata di una sostanza fortemente corrosiva, l’osservatore non aveva il compito di redarguire il collega ma di chiedergli il motivo per cui aveva assunto tale atteggiamento. La domanda tipo è: «cosa ti ha impedito di usare i guanti? Mettere gli occhiali? Pulire il tuo luogo di lavoro?».

Settimanalmente, in un incontro collettivo, le risposte – come detto prima anonime e trascritte dall’osservatore – sono lette e commentate dal gruppo. Il numero di azioni positive diventano dati che sono visionati da tutti affinché ognuno sia consapevole della reale distanza dall’obiettivo prefissato. Al raggiungimento dell’obiettivo, durante una celebrazione collettiva, il gruppo viene premiato e si pone un nuovo obiettivo, sempre più sfidante; potremmo dire che si alza l’asticella del livello di sicurezza da raggiungere.

Anche i responsabili dei vari reparti assumono il medesimo ruolo. Infatti, saltuariamente, sono chiamati ad osservare i propri collaboratori ma, anziché punire chi ha atteggiamenti a rischio, come il non uso degli occhiali di sicurezza, devono riconoscere, con piccoli premi istantanei, come un buono benzina, i comportamenti sicuri. Questi possono essere l’ordine e la pulizia del proprio luogo di lavoro o lo svolgimento di una determinata operazione con l’uso del dispositivo di sicurezza più adeguato. Tutto ciò favorisce nel collega il desiderio di emulazione.

Come il progetto ha funzionato in Dipharma

Perché il progetto funzionasse, come si è visto, è stato necessario un investimento economico da parte dell'azienda, che ci ha creduto, ma anche la totale condivisione dei lavoratori che hanno partecipato attivamente al progetto e si sono impegnati per migliorare tutti quegli atteggiamenti ritenuti responsabili dei piccoli infortuni che si verificavano prima della BBS.

In questo modo, non con la volontà di una direzione che impone regole sulla sicurezza ma con la volontà di tutti che, dal basso, operano perché il livello di sicurezza si alzi gradualmente, è stato possibile ridurre drasticamente il numero di incidenti tanto che, ad oggi, in azienda abbiamo superato i due anni di attività senza incidenti.

Il ruolo di RLSSA (Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza Salute e Ambiente)

In conclusione rimane uno spunto di riflessione rispetto al progetto BBS.

Da lavoratore ho portato un'esperienza positiva data dal coinvolgimento dei lavoratori e, quindi, testimonio la bontà del metodo formativo.

Come Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza Salute ed Ambiente il progetto mi ha creato qualche problema. Infatti, prevedendo l'incontro diretto tra operatori e capi funzione in cui si discute delle necessità dei lavoratori in merito alla sicurezza, veniva a perdersi la funzione di canalizzatore dei bisogni dei colleghi che è propria del RLSSA. Tutto ciò espone il lavoratore, in particolare i più giovani e neo assunti, ad una situazione di disagio quando, ad esempio, devono riportare al responsabile e, per giunta in pubblico, la propria opinione in merito all'acquisto di un dispositivo di protezione individuale (come guanti, occhiali o scarpe anti-infortunio) proposto dall'azienda.

Nel mio caso, parlando con il precedente Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione, Carlo Tagliabue recentemente scomparso e che ho qui il piacere di ricordare, e con il suo successore, Renato Sancetta, sono riuscito, con il loro aiuto, a recuperare quello che è il mio ruolo. Infatti, intervenendo in un incontro BBS, hanno ricordato a tutti qual era la corretta via di comunicazione tra loro e l'azienda. Così facendo i lavoratori sono tornati a parlare con me.

Questo è avvenuto grazie a buoni rapporti sindacali e alla condivisione delle esigenze di entrambe le parti.



# Gestire l'innovazione con dinamicità

Federico Zanardi

TCS Aero produce componentistica per motori aeronautici civili e militari ed annovera tra i propri clienti i due principali players del settore, ossia General Electric e Pratt & Whitney.

TCS partecipa ai principali programmi aeronautici come Eurofighter, F-35, A400M, Airbus, Boeing e Leonardo (sia divisione aerei che elicotteri con la ex Agusta Westland).

Il settore di riferimento dell'azienda è la meccanica di precisione in quanto i prodotti di TCS rispettano tolleranze fino ad un millesimo di millimetro.

Riassumo telegraficamente le vicissitudini della TCS – già presentate da Percoco, *Il cambiamento che supera le paure*, in questo volume – in modo da portare il mio contributo: vorrei concentrarmi infatti sugli aspetti salienti del rapporto azienda-lavoratori che sta caratterizzando il salvataggio di TCS e su alcune riflessioni, in modo da proporre alcuni spunti di riflessione sul rinnovato quadro culturale dei rapporti azienda-lavoratori.

In TCS a gennaio 2016. Mi trovo di fronte ad una azienda che aveva chiuso i bilanci degli ultimi sei anni in perdita, con un picco nel 2015, che è andata ad erodere completamente il patrimonio aziendale da cui è derivata l'attuale situazione di crisi aziendale e che aveva portato il precedente management a deliberare la cessazione dell'azienda attraverso una procedura concorsuale.

Leoni & Partners, nonostante la grave situazione economica, ha valutato la competenza dei lavoratori l'asset più importante della società e quindi ha scommesso sul risanamento dell'azienda.

Per raggiungere questo obiettivo la direzione aziendale ha coinvolto sia le Rsu interne che il rappresentante sindacale Fim-Cisl, la signora Melagrana, che ha contribuito in modo determinante alla ripresa della società, seppur nel rispetto dei ruoli.

Il bilancio di due anni di lavoro in TCS è il seguente: siamo riusciti nel 2016 a chiudere il bilancio con un sostanziale pareggio, mentre ci apprestiamo a ritornare in utile nell'esercizio 2017.

Nessuno ha la bacchetta magica e, a mio personalissimo avviso, di uomini della provvidenza in Italia ne sono passati già abbastanza; quindi la chiave di lettura della mia riflessione non è 'se o quanto siamo stati bravi' ma proporre e mettere in discussione l'esperienza di un percorso complesso, peraltro ancora non concluso, portato avanti da lavoratori ed azienda di TCS.

Vista la difficoltà e l'estrema precarietà della situazione, oltre ai rapporti lacerati tra direzione aziendale e lavoratori, abbiamo preferito dividere l'azienda in poche e ben definite aree di competenza; inoltre, il management team ha coinvolto esclusivamente risorse interne rappresentative delle singole aree con l'obiettivo di avere da un lato un maggior coinvolgimento dei protagonisti della fabbrica nella condivisione delle decisioni strategiche aziendali e, dall'altro, avere maggiore efficacia operativa in fabbrica proprio nell'ambito della trasmissione ed implementazione delle azioni strategiche. Se vogliamo usare un termine caro agli appassionati di storia siamo riusciti ad accorciare la catena di comando e le linee di rifornimento...

Abbiamo quindi cercato di caratterizzare il nostro piccolo *team building*, creando relazioni, incrementando la collaborazione, aumentando il livello di fiducia nei compagni ed infine motivando il gruppo di lavoro spingendolo a creare coesione ed integrazione. In tutte le attività di team building e di team working l'azienda ha puntato sulla comunicazione, sullo stimolare la creatività, far emergere la leadership, educare alla delega ed al lavoro per obiettivi, sviluppare l'empatia e l'ascolto, veicolare *vision*, *mission* e valori aziendali, valutare il potenziale e le attitudini, avvicinare management e personale operativo. L'azienda ha insistito su tre aspetti:

1. un rinnovato modo di rapportarsi con i rappresentanti dei lavoratori passato attraverso il riconoscimento della rappresentatività unitaria del sindacato (in questo caso rappresentato dalla Fim-Cisl di Torino) con cui aprire un nuovo rapporto basato sulla condivisione degli obiettivi più urgenti e delle azioni concrete da porre in essere;
2. l'identificazione comune dei problemi operativi nell'ambito della produttività aziendale, le azioni correttive da implementare e soprattutto un sistema condiviso di verifica dei risultati conseguiti sia dei singoli reparti che dei singoli operatori in modo da avere una valutazione ed una visione comune di problemi e soluzioni;
3. la definizione dei ruoli e l'accrescimento delle professionalità sia dei reparti che dei singoli operatori all'interno del nuovo progetto volto al miglioramento delle performance aziendali.

Esaminiamo di seguito i tre punti citati singolarmente.

1. Cambio di rotta nelle relazioni sindacali. Quindi «con il Sindacato si dialoga e si tratta, nella situazione in cui siamo non ci possiamo nascondere dietro un dito»: questa è stata la parola d'ordine che ci siamo imposti come nuova direzione aziendale. Questo atteggiamento costruttivo è sicuramente costato tempo e fatica nella costruzione di un rapporto fiduciario tra le parti; tuttavia questo investimento ha dato i suoi frutti perché siamo riusciti ad ottenere la reale partecipazione ed adesione dei lavoratori al processo di miglioramento della produttività aziendale. Ritengo che una strada impositiva gerarchica o peggio ricattatoria («o fai quello che ti dico o perdi il posto di lavoro») sarebbe stata decisamente meno efficace soprattutto nei risultati a lungo termine, negando quindi ogni futura prospettiva al nostro lavoro.
2. Attraverso l'analisi condivisa delle cifre e dei dati aziendali abbiamo identificato gli errori del passato e quindi scoperto che diventare i 'cinesi' della manifattura italiana (quindi adoperando la sola leva del puro taglio del costo) non ci avrebbe salvato dal baratro. Abbiamo quindi deciso, da un lato, di puntare fortemente sui giovani creando nuovi posti di lavoro con un forte contenuto tecnico nelle due aree che riteniamo strategiche dell'azienda, ossia l'*area tecnica* e la *qualità*; dall'altro, l'azienda ha spinto fortemente ad una maggiore qualificazione professionale delle risorse già presenti in azienda. Dopo quasi due anni di duro lavoro e di sacrificio oggi l'azienda può contare su un'area tecnica ad altissimo contenuto professionale con ingegneri aerospaziali e chimici che hanno conseguito l'ammissione ai rispettivi albi professionali in un percorso definitivo programmato ed incentivato dall'azienda, auditor qualificati sul sistema Qualità e metrologi; il tutto con una età media in quest'area al di sotto dei 35 anni. Proprio grazie a questi ragazzi l'azienda è riuscita ad ottenere le certificazioni di Qualità ISO 9100 e 9001, oltre ad essere ammessa tra le poche fonti qualificate dei due più importanti costruttori di motori aeronautici al mondo, ossia General Electric e Pratt & Whitney. Inoltre TCS è riuscita ad avere commesse rispettando tutti gli obbiettivi con i maggiori *players* del settore aerospaziale italiano, ossia Leonardo e Piaggio Aerospace. Questo nuovo approccio tecnico ha quindi trainato tutta la produzione interagendo con tutti gli operatori nei diversi aspetti del lavoro e quindi impattando positivamente sia sulla qualità che sulla produttività aziendale. La terapia d'urto di inserire forze giovani fortemente *skillate* (come dicono i giovani d'oggi) e la volontà di azienda e lavoratori di volersi riformare in modo strutturale hanno consentito ad oggi a tutti gli operatori dell'azienda di poter guardare al futuro con un po' più di speranza e forse con un pizzico di maggiore ottimismo; sicuramente con una maggiore autostima e con la sensazione di poter determinare il proprio futuro. Questo risultato non sarebbe stato possibile senza un coinvolgimento di tutte le parti e senza il ruolo centrale delle rappresentative dei lavoratori.

3. Passando brevemente al terzo punto, TCS di concerto con Fim-Cisl e Fondimpresa e grazie al supporto tecnico del Centro per l'Innovazione Tecnica ed Organizzativa di Torino ha iniziato un percorso formativo che si concluderà nel 2018 destinato a tutti gli operatori dell'azienda. TCS quindi nutre grandi aspettative da questo corso cui sono affidati da un lato il consolidamento dei risultati raggiunti, dall'altro la stabilizzazione degli obiettivi nell'ambito di questa transizione verso un sistema produttivo più efficace e performante. Un dato importante su tutti: nel 2016 l'azienda aveva un indice OTD (On Time Delivery) del 34%, oggi l'indice ha superato il 94% con l'obiettivo di toccare il 100% entro la fine dell'anno. Senza una sensibilizzazione e condivisione degli obiettivi aziendali a tutti i livelli a mio avviso non avremmo potuto toccare queste performance.

Concludendo, questa mia esperienza in TCS ha suggerito le due brevi riflessioni seguenti.

Il settore della manifattura italiana dopo la crisi del 2008 sta mutando radicalmente e penso che sia necessario rendersi conto che nulla tornerà più come prima. Quindi, da un lato ci aspettiamo che il governo dia realmente ed in modo deciso la possibilità alle aziende anche di piccola dimensione, come TCS, di assumere nuove risorse giovani all'interno di un quadro normativo meno frastagliato (troppe leggi): un quadro cioè più semplice, certo, e meno appesantito dalla burocrazia con forme incentivanti a lungo termine sul lavoro giovanile che concorrano ad un reale taglio sistemico del costo del lavoro e quindi del cuneo fiscale, consentendo alle PMI imprese di recuperare competitività. Dall'altro lato, tuttavia, le aziende, anche di piccola dimensione, non devono disperdere il capitale umano rappresentato dai giovani usciti dal nostro sistema scolastico a qualsiasi livello e, quindi, investire proprio sulle risorse umane per essere più competitivi ed affrontare con maggiori possibilità di successo le sfide del futuro. Inoltre, le aziende devono favorire il ricambio generazionale recuperando dinamicità nei rapporti interni ed evitando la staticità degli stessi; diversamente non è impossibile prevedere la perdita di competitività dell'azienda stessa.

Il ruolo del sindacato negli anni a venire sarà sempre più centrale nell'ambito del sistema dell'Azienda Italia ed in particolare per le PMI se tuttavia, come è avvenuto nel caso TCS, saprà interpretare il proprio ruolo con dinamismo ed aderenza alla realtà ossia operando scelte, sempre orientate a favore dei lavoratori, ma scevre da posizioni ideologiche pre-costituite completamente decontestualizzate dalle situazioni in cui operano. Un interlocutore unico affidabile e realmente rappresentativo è un 'vantaggio competitivo' per l'azienda che si troverà ad avere delle relazioni industriali molto snelle ed efficienti, e certamente non un ostacolo alla crescita. Se le aziende, a prescindere dalla dimensione, riusciranno a ca-

pire questo importante cambiamento culturale, a mio avviso avranno una grande chance nel gestire positivamente i cambiamenti futuri che il mercato sta imponendo a tutti.



# Coinvolgimento e senso di comunità come fattori di successo

Luigi Rampino

Questo testo descrive l'esperienza di Unifarco come azienda che fonda la sua identità su una forte vocazione al coinvolgimento e alla relazione. Tali fattori hanno dato un importante contributo al successo dell'azienda.

Il testo si focalizza sugli aspetti positivi e distintivi dell'esperienza di Unifarco, senza approfondirne i lati problematici, in modo da dare un contributo più agile e diretto per gli scopi del presente volume.

## I. L'azienda

### I.1 Cosa facciamo

Unifarco è un'azienda che sviluppa e produce cosmetici, dispositivi medici e integratori alimentari distribuiti solo in farmacia. L'azienda nasce negli anni Ottanta come unione di farmacisti appassionati della formulazione dei prodotti e desiderosi di valorizzare il proprio ruolo di consiglieri di buona salute e benessere.

Unifarco registra da diversi anni una crescita a due cifre: ha un fatturato consolidato di 84 milioni di euro e conta oltre 350 dipendenti.

L'azienda è presente in Italia, con circa 2600 farmacie clienti, e in alcuni paesi europei in ulteriori 1900 farmacie. In particolare, opera con proprie filiali controllate in Germania e Spagna e direttamente come SpA italiana in Austria e Francia.

La compagine sociale è costituita da quattro soci principali, di cui tre farmacisti titolari di farmacia impegnati nella direzione dell'azienda, che hanno aperto la partecipazione societaria, per piccole quote, ad oltre 300 farmacisti clienti, alcuni dei quali tedeschi, spagnoli, austriaci e francesi. La partecipazione societaria riflette una effettiva partecipazione dei farmacisti alle scelte di business, di filosofia formulativa e di prodotti da sviluppare.

Nonostante l'azienda abbia recentemente guadagnato il primato delle vendite di cosmetico nel canale farmacia in Italia, Unifarco è un nome poco noto al consumatore finale, che acquista il prodotto con l'etichetta personalizzata alla singola farmacia cliente. Il *co-branding* con le farmacie è operato con il marchio comune 'Farmacisti preparatori' che rimane in secondo piano e lascia la maggiore visibilità al nome del farmacista titolare. Il marchio 'Farmacisti preparatori' vale oltre l'80% del fatturato. Ad esso si affiancano due marchi in crescita: Unifarco biomedical, per la dermocosmesi e i dispositivi medici in ambito dermatologico, Dolomia per il make up e la cosmesi sensoriale.

## 1.2 Il flusso del valore

Unifarco si caratterizza per avere tutte le funzioni aziendali tipiche: in primis una funzione ricerca e sviluppo strutturata in più laboratori, collegata a diversi centri di ricerca e università, autonoma nella prototipazione di prodotti a contenuto tecnologico innovativo. L'azienda ha al suo interno la produzione dei cosmetici e dei principali dispositivi medici ad uso topico, si contraddistingue per un flusso logistico del tutto peculiare, caratterizzato dalla personalizzazione del prodotto al farmacista su piccoli lotti. In altri termini, il farmacista effettua il proprio ordine di prodotti, anche con soli tre pezzi per singola referenza, attivando in azienda la stampa delle proprie etichette personalizzate. La stampa, effettuata in una tipografia interna ad elevato standard qualitativo, è seguita dall'etichettatura a mano da parte delle squadre di prelievo a magazzino. Gran parte degli ordini è consegnata in farmacia entro una settimana.

Il flusso del valore è completato, e in senso ciclico originato da una funzione marketing che progetta nuovi prodotti o definisce il restyling degli esistenti in stretto contatto con la funzione Ricerca e Sviluppo, focalizzando i bisogni dei consumatori anche attraverso l'ascolto quotidiano da parte dei farmacisti. Il modello di relazione commerciale rientra nella tipologia BtoBtoC (Business to Business to Consumer), in quanto la forte relazione con la farmacia è completata dalla comunicazione con il consumatore finale. Tale comunicazione è orientata a valorizzare la farmacia come punto di riferimento per la cura di sé e del proprio benessere.

## 2. La nostra esperienza di coinvolgimento

### 2.1 Promuovere un senso di comunità

Il primo elemento che caratterizza la nostra esperienza di coinvolgimento è il senso di comunità promosso e vissuto dai fondatori e dalla gran parte dei collaboratori.

In una recente indagine di clima la maggioranza della popolazione aziendale ha concordato con affermazioni quali «vengo al lavoro volentieri» e «mi sento parte dell'azienda».

I fondatori utilizzano la metafora della 'casa' per rappresentare l'azienda come luogo protettivo, accogliente e piacevole. Gli 'abitanti' non si limitano ad adempiere agli obblighi del contratto di lavoro, ma si sentono coinvolti in una causa comune, sono motivati dal successo dell'azienda e sono portati ad esercitare le proprie responsabilità in modo più pieno e generoso.

Questo senso di comunità e appartenenza non è una condizione positiva acquisita in modo permanente, è piuttosto un punto di forza dell'azienda, coltivato nel tempo dai fondatori e facilitato da una diffusa etica del lavoro che caratterizza la comunità locale in senso più ampio.

La metafora della 'casa' non include solo i collaboratori, ma si allarga ai clienti e al rapporto di partnership che li lega con l'azienda. Unifarco è infatti 'la casa di 4.500 farmacie europee'.

I legami nella comunità-azienda richiedono un continuo rinnovamento e rinforzo attraverso iniziative, decisioni e comportamenti coerenti. Di seguito vengono illustrate le principali modalità di coinvolgimento dei collaboratori.

## 2.2 Redistribuire le risorse e condividere l'extra utile aziendale

L'idea di redistribuire la ricchezza generata ha accompagnato la crescita dell'azienda. L'intento dei fondatori era ed è tuttora quello di offrire ai consumatori prodotti con un ottimo rapporto qualità/prezzo, assicurando nel contempo un buon margine al farmacista, un buon trattamento economico ai collaboratori dell'azienda e un alto livello di investimenti per la crescita. Pur avendo realizzato tutte queste condizioni, l'azienda consegue costantemente un utile (PBT) significativo, intorno al 9% del fatturato. L'utile è tuttavia più basso rispetto ad altre aziende performanti del settore, che superano il 15%.

La redditività ai livelli del settore, che rappresenta un naturale obiettivo per il comune investitore, non lo è per i fondatori e soci di Unifarco, che hanno adottato altre priorità, puntando ad abbassare il potenziale di tensione tra interessi contrapposti dentro l'azienda e a rinforzare la sostenibilità del business aziendale nel medio-lungo termine.

Dati questi presupposti, gli incentivi fiscali per la partecipazione agli utili, introdotti nel 2015, hanno trovato in Unifarco un contesto applicativo potenzialmente favorevole.

Con il rinnovo del contratto integrativo stipulato nel 2016, sindacato e azienda hanno ristrutturato il premio di risultato, introducendo al suo interno la partecipazione all'extra utile aziendale. L'extra utile è definito come la parte di utile che eccede il 7% del fatturato, ovvero un livello preso in

considerazione dalle banche come indicatore di un'azienda sana e sufficientemente redditizia.

Una parte dell'extra utile, pari al 5%, è distribuita in parti uguali tra tutti i lavoratori.

Con questo accordo i lavoratori Unifarco hanno scommesso sull'azienda, e per il momento hanno vinto questa scommessa, arrivando ad un premio medio annuo di oltre 1.500 euro nel periodo 2016-2017, con un aumento del 12% rispetto al 2015.

Hanno anche contribuito a rafforzare i meccanismi di una comunità virtuosa, poiché ogni mancato spreco si aggiunge all'extra utile aziendale, e ritorna in parte sotto forma di premio per sé e per i propri colleghi.

### 2.3 Informare e comunicare internamente

Ogni tre mesi l'azienda si ferma per un'assemblea di un'ora, in cui tutti i collaboratori sono informati dalla direzione sull'andamento del business e sulle principali novità di interesse per 'gli abitanti della casa'. È un po' come chiamare a raccolta l'equipaggio della nave per gettare uno sguardo dal ponte, riconoscendo il senso e lo scopo del proprio lavoro e del proprio contributo alla causa comune.

L'assemblea aziendale è anche il momento per conoscere e far conoscere i progetti aziendali, le attività dei singoli reparti, le complessità affrontate dai colleghi e le esperienze di collaborazione trasversali alle funzioni. I singoli collaboratori diventano protagonisti nel raccontare il proprio lavoro, essendo i primi conoscitori.

L'attenzione alla comunicazione interna si ritrova anche nella relazione aperta della proprietà e del management con il personale. La crescita dimensionale e lo sviluppo di una struttura di management intermedio hanno portato nuovi meccanismi operativi, come la valutazione individuale delle prestazioni, basata su due colloqui strutturati all'anno tra collaboratore e capo diretto. Ciononostante, l'alta direzione non è diventata un'entità distante, ma fa sentire la propria presenza attraverso le visite ai reparti, la disponibilità a ricevere i collaboratori per esigenze straordinarie, l'organizzazione di momenti conviviali e diverse altre forme di relazione.

### 2.4 Essere aperti al contributo attivo del personale

Nel 2015 l'azienda ha avviato un ampio progetto sulla *lean organization*, impegnandosi a promuovere la lotta allo spreco e un approccio industriale più maturo, con il forte coinvolgimento dei collaboratori.

La *lean organization* vede l'operatore come un 'piccolo scienziato' chiamato ad osservare il proprio processo di riferimento e a dare un contributo attivo al suo miglioramento.

In questa logica, la maggiore produttività aziendale è perseguita non attraverso un extra sforzo degli operatori, ma piuttosto tramite il loro coinvolgimento attivo nel definire e realizzare miglioramenti di processo.

Due strumenti chiave della *lean organization*, fortemente voluti dalla direzione aziendale, sono i KPI (Key Performance Indicators) e i briefing di reparto. I capi reparto sono chiamati a monitorare le performance di squadra e a condividerne l'andamento con i propri collaboratori, ricercando le cause di eventuali criticità e definendo possibili spunti di miglioramento, nell'ambito di incontri settimanali.

In azienda individui e gruppi si caratterizzano per livelli diversi di crescita e maturazione, ma la partecipazione attiva e il contributo individuale sono certamente incoraggiati. Lo spazio per raccontare le buone idee messe in atto e celebrare i successi non manca.

## 2.5 Valorizzare la rappresentanza

In un modello articolato di sviluppo e crescita aziendale, la rappresentanza dei lavoratori costituisce un pilastro fondamentale.

La rappresentanza sindacale in azienda si è costituita nel 2013, quando la forza lavoro contava circa 200 persone.

Nel percorso di crescita dimensionale, che vede l'azienda cambiare pelle, la formazione di una rappresentanza autorevole in azienda non è un processo scontato.

Al di là del doveroso rispetto delle libertà sindacali, l'azienda ha guardato con favore a questo processo e il sindacato territoriale si è impegnato attivamente nel suo ruolo, incarnando le istanze e gli interessi dei lavoratori, ma al tempo stesso rispettando e condividendo l'idea di 'causa comune' proposta dall'azienda.

In questi primi anni di storia in azienda, il sindacato non si è limitato ai temi di interesse più diretto e immediato, ovvero la parte economica della contrattazione integrativa, ma ha svolto un ruolo di agente di cambiamento culturale, in particolare sul tema della valutazione delle prestazioni.

Il primo contratto integrativo aziendale, risalente al 2013, ha introdotto la valutazione delle prestazioni individuali, basata sui comportamenti organizzativi, con un effetto sul premio di risultato a livello individuale.

Nella recente indagine di clima, i lavoratori hanno concordato quasi unanimi sul fatto che «è giusto essere valutati sul lavoro», benché parte di loro consideri migliorabile lo strumento della valutazione adottato in azienda. Nel 2017 il sindacato ha indetto un'assemblea dedicata alla valutazione, invitando un esperto esterno per riflettere con i lavoratori su questo tema.

Dal punto di vista dell'azienda, la presenza di un soggetto di rappresentanza aiuta a dare ordine e coerenza alle istanze dei lavoratori, fa da stimolo alla direzione aziendale per prevenire possibili criticità nel clima interno

e permette di avere importanti elementi di feedback, creando i presupposti per una comunicazione costruttiva. Conoscere il punto di vista dei lavoratori consente all'azienda di spiegare meglio determinate iniziative e decisioni, o in taluni casi di modificarle.

### 3. Gli elementi distintivi della 'fabbrica intelligente'

Rileggendo l'esperienza di Unifarco, si possono trarre degli spunti per rispondere a una domanda fondamentale: quali sono gli elementi distintivi della 'fabbrica intelligente', ovvero di una realtà organizzativa capace di creare valore economico, benessere e soddisfazione? L'ipotesi che emerge contempla tre pilastri.

#### 3.1 Tecnologia e metodo

Un primo elemento essenziale per creare valore aggiunto è la tecnologia e/o il metodo di produzione.

I robot e i processi della fabbrica 4.0 sono senz'altro un fattore competitivo formidabile, ma la loro rilevanza dipende anche dal settore produttivo.

Le aziende ambiziose, in alcuni settori, potranno fare a meno dei robot per un po' di tempo, ma non potranno fare a meno di un solido metodo di produzione che assicuri qualità ed efficienza.

Nell'esperienza di Unifarco, l'approccio della *lean organization* incentrato sulla mappatura dei processi, sulla caccia agli sprechi, sul monitoraggio dei KPI e sul coinvolgimento dei lavoratori sta supportando significativi recuperi di produttività e un'importante crescita culturale.

Una 'fabbrica intelligente' è senz'altro *lean*, e viceversa.

#### 3.2 Investimento in relazione

Accanto al metodo di produzione occorre un forte investimento nella dimensione umana e relazionale, per costruire un senso condiviso attorno all'azienda comunità e a quello che vuole fare, per alimentare dinamiche virtuose di fiducia, per negoziare e comporre interessi distinti.

Lo sforzo relazionale è richiesto su molteplici livelli: tra proprietà e management, tra capi e collaboratori, tra funzioni chiamate a lavorare in squadra, tra azienda e rappresentanza sindacale, tra azienda e clienti, tra azienda e stakeholder.

Una 'fabbrica intelligente' investe in relazioni perché le parti interessate possano comprendere e condividere il senso dell'impresa.

#### 3.3 Corresponsabilità

Il terzo pilastro è quello a maggiore valenza etica e valoriale.

I fondatori di una 'fabbrica intelligente' non sono motivati solo dall'utile d'impresa, ma dal rendere un servizio ai propri clienti e al proprio territorio.

I dipendenti non lavorano solo per ricevere una paga, ma per realizzarsi come membri di una squadra che fa qualcosa di bello e di utile.

Gli attori della 'fabbrica intelligente' vivono la loro responsabilità in modo pieno, generoso e probabilmente più soddisfacente.



PARTE SECONDA

Riflessioni, commenti e indicazioni di  
prospettiva dei *policy maker*



# Partecipazione e contrattazione collettiva

Giuseppe Della Rocca

## I. Premessa

Il presente volume può essere considerato come unico nel suo genere, perché, rispetto ad altre dissertazioni accademiche sull'innovazione, il testo è sulle esperienze fatte dai diretti interessati, innanzitutto operai, impiegati, tecnici e le loro rappresentanze sindacali. In genere si è abituati ad una rassegna del cambiamento tecnologico e organizzativo descritto da intermediari, esperti, studiosi, consulenti, manager e rappresentanti delle associazioni datoriali e sindacali, mentre la novità in questo caso è di ascoltare la voce di chi direttamente ha vissuto l'esperienza a partire dal proprio posto di lavoro.

Sono buone pratiche, quelle descritte, partite anche dalla stessa iniziativa dei lavoratori, i quali hanno trovato soluzioni efficaci per inventare sistemi intelligenti, per rigenerare le organizzazioni e creare nuove conoscenze capaci di migliorare allo stesso tempo la produttività e l'efficacia delle imprese, la qualità e la presenza del lavoro nelle organizzazioni che in molti casi morivano per eccesso di burocrazia, di controlli e di limitate iniziative.

## 2. La produttività

Il tema della produttività del sistema Italia e delle organizzazioni è secondo molti l'aspetto rilevante per il miglioramento non solo dell'economia ma dello stato di benessere del paese e dei cittadini in generale. Gli ultimi decenni, la globalizzazione e poi la crisi del 2008, hanno reso obsoleta la distinzione tra economia nazionale e internazionale, intrecciandole. Le mutazioni del contesto sembrano non diano tregua. Lo sviluppo di economie di mercato in alcuni grandi paesi, come India e Cina, ha gettato nell'arena

migliaia (se non miliardi) di lavoratori a basso costo, ponendo grossi problemi ai produttori dei paesi di antica tradizione industriale e soprattutto a paesi come l'Italia, le cui specializzazioni settoriali si sovrappongono in molti casi a quelle dei paesi emergenti.

Per i paesi ad antica tradizione industriale, la competitività e la produttività del sistema imprese non sono più date da bassi salari, orari di lavoro che superano le otto ore giornaliere, intensità dei ritmi di lavoro, ma principalmente dalla possibilità del lavoro di mobilitarsi per l'innovazione continua dei prodotti, della tecnologia, specialmente del suo utilizzo modificando i metodi di lavoro e gli stili di direzione troppo statici e burocratici. Significa quindi reinventare i prodotti e i sistemi e la qualità della produzione, pensando all'inverso il processo di produzione, come ebbe a dire a suo tempo Coriat nel 1991. Non più dal piano di produzione al cliente ma dalle esigenze del cliente alla produzione. Di qui i temi non solo della flessibilità dell'organizzazione e della forza lavoro, ma anche del miglioramento continuo dei prodotti e dei processi di lavoro.

Migliorare la produttività solo dell'impresa o del singolo sito produttivo tuttavia non basta. La capacità delle imprese di essere sul mercato dipende non solo da fattori interni, ma anche dalla produttività del sistema paese; la qualità delle istituzioni, efficacia e efficienza del settore pubblico e della pubblica amministrazione, istruzione, certezza dei contratti, giustizia, fisco, procedure, regolamenti, infrastrutture. Date queste e altre inadeguatezze si richiama il tema della necessità di avere una politica industriale da parte dei governi che, nel nuovo contesto di maggiore internazionalizzazione, non può più essere quella del passato, cioè un dirigismo industriale condotto dallo Stato attraverso interventi diretti per la costituzione di grandi imprese pubbliche.

Sembra ormai per molti che lo Stato debba innanzitutto conseguire maggiore efficienza ed efficacia rispetto a quella che già gli appartiene: avere servizi e regolamenti pubblici da un lato, e dall'altro stimolare hub di innovazione per la condivisione di metodi manageriali, la comunicazione e scambio di esperienze, la fertilizzazione di rapporti tra imprese, centri di ricerca, sedi di formazione e istruzione, in modo da accompagnare gli incentivi per investimenti non automatici e iniziative di rete, come in parte prevede il Piano Calenda.

### 3. Il lavoro

Il lavoro come condizione essenziale, partecipazione e creatività, anche grazie a quella che viene chiamata a torto o a ragione una nuova rivoluzione industriale. Non solo ed esclusivamente nuove tecnologie, come sembra incentivare il Piano Calenda, ma nuova organizzazione e un management partecipato, senza i quali i risultati anche della sola tecnologia rimangono dubbi.

Sia nei casi di digitalizzazione e di nuove tecnologie, che in condizioni più tradizionali, la partecipazione diretta di chi produce, come nei casi presentati dagli operatori in questo volume, sembra essere la carta vincente, dalla semplice riduzione degli sprechi al miglioramento continuo. Proprio in funzione della produttività e dell'efficacia degli investimenti in tecnologia questi obiettivi richiedono agli operatori di intervenire in molti modi, che vanno spesso oltre il ruolo definito dai mansionari, e dalla rigida definizione dei compiti e dei tempi. Tutto ciò con azioni anche molto semplici come effettuare piccoli interventi di manutenzione, fare variazioni delle procedure, cooperare coi colleghi per la soluzione di problemi legati alle tecnologie o al funzionamento dei processi, prendersi cura dei materiali e degli attrezzi di lavoro, risparmiare sui consumi energetici, prevenire guasti alle macchine ed infortuni ecc.

Non estranea a tutte queste attività è la formula dei suggerimenti per migliorare la qualità dei processi e dei prodotti. Lo sono i team di lavoro o di progetto, ai quali è anche consentito di operare per interventi autonomi di aggiustamento dei processi, dei metodi, delle tecnologie. Sembra in questi e in altri casi che il lavoro sia chiamato a dire la sua su come si deve produrre, andare oltre agli standard e norme prescritte solo dall'alto, attraverso un processo di innovazione e di organizzazione del lavoro *bottom up* cambiando in parte la disciplina del lavoro di Taylor e del fordismo.

#### 4. Le relazioni industriali e la contrattazione collettiva

La partecipazione creativa agisce in modo contrario rispetto ai principi dell'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor e anche a quelli sino ad ora adottati dalla contrattazione collettiva. Nei casi di maggiore potere contrattuale del sindacato, in particolar modo negli Stati Uniti e in Italia, la contrattazione si traduceva nel regolare le mansioni, controllare l'intensità dei ritmi, come imposti dall'organizzazione scientifica; un controllo che però non chiedeva all'operaio della grande industria manifatturiera di partecipare per cambiare l'organizzazione del lavoro e il senso del lavoro.

I cambiamenti tecnologici dell'industria 4.0 e altri casi odierni di macro o micro revisione dell'organizzazione inducono, rispetto all'idea e alla prassi dei mansionari e del *job control*, un cambio di paradigma della contrattazione stessa. Più che negoziare la mansione diventa rilevante stabilire criteri diversi di lettura del lavoro. Mentre la mansione ha sempre costituito una dimensione hard, oggettiva e statica, perché individua il posto, le macchine, i compiti necessari al loro funzionamento, la dipendenza gerarchica e funzionale diventa oggi importante individuare dimensioni soft che diano luogo a una buona prestazione lavorativa per il lavoratore e per l'impresa. Comportamenti competenti dell'operaio, del tecnico ma anche del dirigente sono capacità dipendenti dall'iniziativa individuale. Sono competenze sociali e motivazionali come cooperare

coi colleghi, risolvere problemi legati alle tecnologie o al funzionamento dei processi, prendersi cura dei materiali e degli attrezzi di lavoro, risparmiare sui consumi energetici, prevenire guasti alle macchine ed infortuni ecc. Sono dimensioni dalle quali spesso dipende l'intera produttività dei processi. Sono competenze non prescritte dalla mansione, non sempre necessarie, difficilmente misurabili oggettivamente e non individuabili dalla regolamentazione della contrattazione collettiva, sia essa nazionale che aziendale, e non identificabili se non in modo molto generale dalla stessa legislazione.

Coinvolgimento e partecipazione diretta del lavoro nel produrre e lavorare possono dare luogo ad un giro di boa sia nel rapporto tra azienda e rappresentanze sindacali che tra rappresentanze sindacali e lavoratori. Gli argomenti di tale possibile cambiamento riguardano le scelte che implicitamente l'innovazione pone alla contrattazione collettiva: se di continuità con il passato o di svolta verso un sistema di partecipazione esplicita delle rappresentanze dei lavoratori all'innovazione.

Il coinvolgimento del lavoro da parte dell'impresa e la partecipazione volontaria da parte del lavoratore non sono originati dalla contrattazione, sono forme che cambiano il modo di lavorare, intrinseche all'attività lavorativa e non estrinseche, come la retribuzione, gli incentivi e i premi. Sono scelte discordanti rispetto ad un contesto di relazioni industriali, in Italia, che rimane antagonistico (seppure in modo più moderato rispetto agli ultimi decenni del Novecento) e che considera ancora le scelte inerenti l'organizzazione come esclusiva responsabilità del management.

Per partecipare al miglioramento della produttività e del lavoro guardando le relazioni industriali continua a mancare, in Italia, una chiara divisione istituzionale rispetto ad esempio al caso tedesco che distingue tra la contrattazione nazionale di categoria, per le condizioni di lavoro e la codeterminazione. Quest'ultima concerne la sfera di impresa con due finalità, quella del controllo economico-finanziario attraverso il Consiglio di Sorveglianza e quella dell'informazione, consultazione e codeterminazione sull'organizzazione e le condizioni di lavoro attraverso il Consiglio di Azienda.

È il Consiglio di Azienda, in questo caso, che dà una continuità logica e istituzionale alla partecipazione diretta anche individuale del lavoratore all'innovazione. Si regge su principi quali quello di lavorare entro un contesto di reciproca fiducia per il bene dei lavoratori e dell'impresa e su alcuni diritti quali quello di negoziare con la direzione senza però promuovere azioni che possano mettere a rischio il principio fiduciario tra impresa e Consiglio. Non promuove ufficialmente il conflitto (solo il sindacato può farlo) ma individua e realizza scelte congiunte, anche negoziali, che riguardano alcune importanti materie, oltre salari in deroga a quelli stabiliti dal Ccnl, nuovi metodi di lavoro e retributivi, criteri per la valutazione del lavoro, carriere e formazione. Tutti temi ove esiste il diritto di veto da parte

del Consiglio di Azienda su di una loro possibile applicazione. Sono temi che di fatto portano poi a definire congiuntamente qualità del lavoro, organizzazione, team di lavoro, team leader, politiche di suggerimento per innovare la produzione, e così via.



# Partecipazione e modelli organizzativi

Emilio Bartezzaghi

Le esperienze raccontate dai lavoratori e dai manager, contenute nella prima parte del volume, hanno testimoniato l'importanza e il valore della partecipazione e, nel contempo, hanno messo in evidenza i problemi e le difficoltà incontrati e le azioni necessarie per creare le condizioni perché la partecipazione si possa attuare e sia efficace. Da questi interventi iniziano ad emergere, come auspicato nel programma del seminario dal quale è tratto il volume, «le linee di un cambiamento culturale e di visione strategica delle relazioni di lavoro».

## 1. La partecipazione come elemento strutturale dei modelli organizzativi evoluti

Concordo che sia necessario un cambiamento di visione sul tema partecipazione e coinvolgimento. Non entro per ora nel merito della classificazione delle diverse modalità e forme di partecipazione: partecipazione debole o forte; diretta o indiretta; strategica, organizzativa, operativa (rimando per le definizioni e le classificazioni al testo di L. Campagna, L. Pero, A.M. Ponzellini, *Le leve dell'innovazione*, Guerini Next, Milano 2017, pp. 58-70). Voglio affermare che in generale la partecipazione è un elemento strutturale nei modelli organizzativi evoluti, nella cosiddetta via alta all'innovazione. Essa è un elemento necessario, da una parte, per la produttività, le prestazioni dell'organizzazione e il miglioramento continuo e, dall'altra, per la qualità del lavoro, in termini di soddisfazione e di motivazione dei lavoratori. Anzi possiamo dire che la partecipazione rende possibili prestazioni più elevate grazie alla migliore qualità del lavoro.

## 2. L'evoluzione dei modelli organizzativi

Anche se coesistono diversi modelli organizzativi, la tendenza generale in atto da tempo è quella del superamento dei modelli organizzativi tradizio-

nali che fanno riferimento al paradigma taylorista-fordista, basati su una forte divisione del lavoro, lunghe catene gerarchiche, processi decisionali rigidamente *top down*, ruoli definiti rigidamente, con una netta separazione tra chi progetta e chi esegue.

Se andiamo a esaminare la diffusione, a partire dagli anni Ottanta-Novanta, dei modelli organizzativi volti a superare quelli tradizionali, possiamo individuare due stadi. Un primo stadio vede l'affermarsi di modelli di tipo *lean*, focalizzati prevalentemente sull'integrazione dei processi aziendali e sulla ricerca della collaborazione tra le funzioni aziendali, con il coinvolgimento limitato prevalentemente al corpo intermedio dell'organizzazione; uno stadio successivo è quello che possiamo definire di *lean evoluta*, che rappresenta un cambiamento radicale di prospettiva, proprio perché i nuovi modelli organizzativi cercano di dare completa attuazione alle logiche dell'integrazione organizzativa e del coinvolgimento. Questi non si limitano solo ai ruoli tecnici e ai quadri intermedi, ma penetrano fino in fondo nei processi aziendali, andando a trasformare le modalità di svolgimento dell'insieme delle attività operative che costituiscono tali processi.

Un'esperienza tipica in tal senso è quella della Fabbrica Integrata Fiat degli anni Novanta e, a seguire, delle trasformazioni basate sul cosiddetto Wcm (World Class Manufacturing), a partire dalla metà del primo decennio degli anni Duemila. La Fabbrica Integrata si è basata prevalentemente sul coordinamento tra le funzioni lungo il processo (produzione, ingegneria, manutenzione, logistica) e non ha coinvolto, se non in misura molto limitata, il livello operaio. Infatti, la maggiore innovazione nell'ambito della Fabbrica Integrata è stata l'introduzione, al posto dei reparti tradizionali, delle Ute (Unità Tecnologiche Integrate), definite come unità organizzative autonome e autoregolate, che controllano una porzione auto-consistente del ciclo produttivo, inserite all'interno di quest'ultimo secondo una catena di clienti e fornitori, responsabilizzate su una pluralità di prestazioni (costi, tempi, qualità ecc.). A tal fine, nelle Ute sono state incorporate competenze non soltanto produttive, ma anche tecnologiche, di manutenzione, di certificazione e controllo, sufficienti alla gestione delle varianze e anomalie di entità limitata, che sono poi le più frequenti. La riorganizzazione, che ha consentito di ridurre il numero di livelli gerarchici della fabbrica e di realizzare un migliore coordinamento tra le diverse funzioni, ha riguardato prevalentemente i ruoli dei tecnici e dei capi intermedi, mentre a livello operaio i cambiamenti si sono limitati all'introduzione, in aggiunta agli addetti alla linea di produzione, di figure di operai polivalenti (conduttori di processi integrati nel montaggio e conduttori di impianti nei processi ad alta automazione), con compiti di prevenzione delle anomalie produttive, presidio dei livelli di qualità e addestramento dei lavoratori. Per contro, la trasformazione avviata con l'introduzione del Wcm, a partire dallo stabilimento di Pomigliano, si è realizzato un effettivo ampio coinvolgimento, con la partecipazione diretta delle persone, secondo modalità strutturate,

alle attività di gestione e ai processi di innovazione. Il contributo dei lavoratori in termini di attività di conoscenza, verifica, sperimentazione e correzione dei processi di lavoro diventa fondamentale e si sviluppano ruoli che richiedono più intelligenza, più capacità di risolvere problemi, più scambio di informazioni ed esperienze, più partecipazione alla gestione ordinaria e ai processi di innovazione.

### 3. L'intelligenza organizzativa

Ma perché la partecipazione è diventata un elemento strutturale dei nuovi modelli organizzativi? Perché è la base dell'intelligenza organizzativa, cioè della capacità dell'organizzazione di apprendere, adattarsi ai cambiamenti del contesto, risolvere problemi e innovare. A tal fine, la fabbrica e in generale l'organizzazione intelligente richiedono l'apporto dei singoli, la capacità di relazione e collaborazione tra le diverse componenti del sistema, il lavoro in team, le comunità professionali, che consentono lo sviluppo e la diffusione della conoscenza.

Vi è un ampio consenso sul fatto che la qualità del capitale umano sia uno dei principali fattori alla base del successo competitivo di un'impresa. Sono numerose le evidenze empiriche che evidenziano come le imprese che meglio hanno saputo affrontare la crisi e rafforzare la propria posizione competitiva sono quelle che da tempo hanno perseguito strategie di differenziazione, puntando in larga misura sulla qualità del capitale umano. Ma come sostiene Ignazio Visco, «la qualità del lavoro, la capacità di trattenere e attrarre i nostri migliori cervelli, la produttività del singolo lavoratore e della tecnologia adottata richiedono modelli organizzativi moderni in cui il lavoratore è maggiormente partecipe degli obiettivi e delle strategie aziendali, opera con più autonomia e responsabilità operative, riesce a meglio bilanciare le esigenze lavorative con quelle personali» (*Capitale umano e crescita*, Banca d'Italia, Roma 2015, p. 12).

### 4. Innovazione tecnologica e partecipazione

Il tema della partecipazione nei modelli organizzativi evoluti è ancora più rilevante alla luce dei processi di digitalizzazione. Le tecnologie digitali, almeno potenzialmente, richiedono un nuovo tipo di lavoro, con meno fatica fisica e più controllo, centrato sulla regolazione e la soluzione di problemi complessi e facilitano le forme di coordinamento orizzontale e di cooperazione lungo il processo, fornendo a tutti i ruoli molte informazioni di facile accesso.

In pratica esse mettono 'fuori mercato' le forme di coordinamento gerarchico tradizionali, almeno ai livelli più bassi.

Il rapporto tra innovazione organizzativa e innovazione tecnologica è quindi molto stretto: l'efficace utilizzo delle tecnologie digitali è favorito dalle soluzioni organizzative basate sull'orientamento al processo, sul lavoro in

team, sulla collaborazione tra parti e componenti del sistema organizzativo, sull'autonomia responsabile delle parti dell'organizzazione. Viceversa la digitalizzazione abilita, se questo è il progetto perseguito dall'azienda, soluzioni organizzative più avanzate e ad alta partecipazione.

In effetti, con alcuni colleghi abbiamo avuto modo di analizzare un numero ampio di esperienze di progetti di digitalizzazione; nella maggior parte dei casi è emerso che l'utilizzo appropriato delle nuove tecnologie sostiene ed è sostenuto da un cambiamento organizzativo che precede e/o accompagna l'innovazione tecnologica, un cambiamento basato su una migliore qualità del lavoro, un diffuso *team working* e forme avanzate di partecipazione diretta (suggerimenti, comunità professionali e condivisione parziale di spazio e tempo).

## 5. Gli ostacoli alla partecipazione

Detto questo, sono evidenti le difficoltà che si incontrano nel realizzare la partecipazione. In primo luogo, ci deve essere un contesto organizzativo adeguato: la partecipazione non è ovviamente possibile in organizzazioni fortemente gerarchiche e burocratizzate e con ruoli completamente prescritti; sono necessari lo snellimento della struttura organizzativa, l'attribuzione estesa di responsabilità e di autonomia, la definizione di ruoli ampi e integri, la capacità di operare in team, l'importanza dei collegamenti e delle comunicazioni laterali; l'*empowerment* che richiede delega e sviluppo delle competenze; la coerenza delle politiche e delle pratiche di gestione del personale. Ci sono casi di semplice evoluzione del sistema gestionale nei quali è sufficiente intervenire sui ruoli e sulle competenze delle persone, come ad esempio nell'attivazione del lavoro a distanza o agile (cd. *smart working*). Oppure ci sono casi più complessi dove l'attivazione di forme di partecipazione diretta si inserisce in un processo di cambiamento molto più ampio.

Questo non è ancora sufficiente, in quanto deve essere accompagnato da un assetto adeguato delle relazioni industriali. Le parti sociali sono chiamate a ripensare a un sistema di relazioni che favorisca tale processo di cambiamento, affrontando i temi dell'innovazione in modo da migliorare le performance aziendali e nel contempo incrementare la qualità del lavoro. L'aspetto critico è legato al fatto che il coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro, ad esempio con i suggerimenti e il lavoro in team, se avviene con modalità decise unilateralmente dall'impresa, con un rapporto diretto tra lavoratore e manager può 'spiazzare' la rappresentanza, in quanto i delegati sindacali rischiano di essere bypassati con l'instaurarsi di un rapporto diretto tra lavoratore e management. Si tratta quindi di trovare le modalità opportune per far sì che si passi da una configurazione come quella sopra descritta, che può essere definita come partecipazione diretta in forma debole, a una forma di partecipazione diretta forte, nella quale le modalità e gli ambiti della partecipazione sono parzialmente concordati e in

cui c'è la possibilità di influenzare in modo visibile le decisioni dell'impresa (sulla base ad esempio dell'istituzioni di commissioni congiunte tra management e rappresentanti sindacali, con vari gradi di potere nella definizione delle modalità della partecipazione stessa).

#### 6. La partecipazione all'innovazione

Entrando ulteriormente nel merito delle forme di partecipazione, una possibile distinzione è tra la partecipazione alla gestione (autonomia e contributo individuale, lavoro in team ecc.) e partecipazione all'innovazione (suggerimenti, gruppi di miglioramento, veri e propri progetti di innovazione). Le esperienze di gestione del cambiamento dimostrano che il coinvolgimento e la partecipazione sono un prerequisito fondamentale per il successo organizzativo del progetto di cambiamento stesso, da una parte perché consente di valorizzare le conoscenze che vengono da chi opera direttamente sui processi, dall'altra perché il coinvolgimento consente una migliore comunicazione e condivisione degli obiettivi e dei contenuti del cambiamento stesso.

#### 7. Il ruolo dei progettisti e la partecipazione nei progetti di innovazione

Nei progetti di innovazione tecnologica, un ruolo importante è quello dei progettisti dei sistemi e delle soluzioni tecnologiche e organizzative, siano essi esperti (tecnici e manager) che operano nell'azienda che innova o esperti dei fornitori di tecnologia o consulenti esterni. Ovviamente i progettisti dei sistemi e delle soluzioni applicano i propri schemi mentali al progetto, che in molti casi si basa prevalentemente, se non unicamente, sui fondamenti di razionalità tecnica della propria disciplina. Un simile approccio li porta a considerare solo un sottoinsieme delle variabili rilevanti che caratterizzano quello che invece è un vero e proprio sistema socio-tecnico. La ricerca di un ottimo, che di fatto si limita a una parte del sistema stesso, porta frequentemente a risultati insufficienti e socialmente negativi, se non a veri e propri fallimenti dei progetti di innovazione. Vorrei citare a questo proposito Robert Boguslaw, un sociologo americano che ha studiato a lungo le modalità con cui negli anni Sessanta i tecnici affrontavano il progetto dei grandi sistemi informativi aziendali. L'autore definisce i progettisti nuovi utopisti perché sono portatori di un'utopia tecnocratica, in quanto ritengono di risolvere i problemi e di innovare i sistemi considerando solo le variabili tecniche e trascurando le variabili sociali e umane. Per far fronte alle conseguenze negative di tale impostazione, ampiamente documentate dall'autore, Boguslaw sostiene che «fisici e ingegneri [...] devono allargare la base culturale della loro preparazione professionale, in modo da tener conto, nei loro progetti, davvero di tutte le variabili significative, e non soltanto di quelle che vengono imposte dalle esigenze delle apparecchiature elettroniche, o suggerite dal funzionamento dei modelli». D'altra parte, «è necessario allargare i fon-

damenti culturali dei dirigenti sindacali e della base, come pure dei dirigenti aziendali [...]. Dovrebbe in tal modo essere possibile che i capi sindacali, i sociologi, gli accademici, i dirigenti privati e statali e tutte le persone non specializzate partecipino insieme con gli ingegneri elettronici specialisti al progetto dei grandi sistemi; con una partecipazione che avvenga fin dalle prime formulazioni dei progetti» (*I nuovi utopisti – Una critica degli ingegneri sociali*, Rosenberg & Sellier, Torino 1975, pp. 27-28 [ed. orig. 1965]). Al di là del linguaggio proprio di quel periodo storico, quanto affermato da Boguslaw è molto attuale. Mi riferisco in particolare alla duplice indicazione in merito alla partecipazione ai progetti di innovazione, da una parte, e alla preparazione dei tecnici progettisti dall'altra. Quest'ultimo punto pone una sfida su come viene realizzata la *formazione di base* dei tecnici e degli specialisti ed è importante il ruolo di un'università come il Politecnico di Milano, che deve essere in grado di realizzare quell'ampliamento della base culturale delle figure professionali di cui parla Boguslaw, pur mantenendo la profondità delle competenze specialistiche: i tecnici delle diverse discipline devono essere in grado di comprendere i problemi più ampi posti dalle proprie scelte tecniche e, nel contempo, di interagire con gli altri attori, specialisti o non, dei progetti di innovazione.

#### 8. L'ampliamento delle competenze e la formazione continua

Alla base della partecipazione, unitamente alla maggiore autonomia riconosciuta, vi è ovviamente la necessità di competenze più ampie. Fermo restando che lo sviluppo della capacità di problem solving e di partecipazione avviene sul campo con la sperimentazione, si pone la necessità di utilizzare la formazione, non solo come formazione di base, ma come formazione continua, proprio per consentire la diffusione dei modelli organizzativi basati sulla partecipazione.

Questo è un tema caldo legato in particolare alla questione del lavoro 4.0, cioè alle trasformazioni in atto con la digitalizzazione dei processi e delle attività. Certamente è importante la formazione delle nuove competenze digitali, ma qui bisogna intendersi: un conto sono le competenze dei nuovi ruoli specialistici (analisti di big data, progettisti delle architetture IT, esperti di sicurezza informatica ecc.), un conto sono le competenze dei ruoli esistenti che si trasformano in misura maggiore o minore in relazione alla digitalizzazione. In tali casi c'è sicuramente un problema di sviluppo delle competenze digitali (da utilizzatori esperti, non da progettisti), ma ancora più rilevanti sono lo sviluppo, l'ampliamento, la modifica delle competenze proprie di tali ruoli, in relazione ai cambiamenti dell'organizzazione, del processo e della tecnologia utilizzata. È necessaria quindi una formazione che riguardi anche l'innovazione organizzativa, la collaborazione, l'acquisizione degli strumenti per il miglioramento continuo; ma è anche necessaria una formazione che coinvolga gli attori del processo di cambiamento:

tecnici, esperti aziendali e delegati, anche con interventi di formazione congiunta aziende-sindacato.

A proposito della formazione collegata ai processi di digitalizzazione, vorrei fare un commento su quanto previsto dal Piano Nazionale Impresa 4.0 (Risultati 2017-Linee Guida 2018). Si ipotizza un incentivo basato sul credito di imposta nel limite del 40% delle spese relative al costo aziendale del personale dipendente impegnato nelle attività di formazione, per un massimale di 300.000 euro l'anno per azienda. Vengono considerate solo le attività di formazione volte ad acquisire o consolidare le conoscenze delle tecnologie previste nel Piano Impresa 4.0. Per quanto detto prima, una formulazione che focalizza la formazione alla conoscenza delle specifiche tecnologie appare molto limitante (peraltro la formazione alla tecnologia dovrebbe essere a carico del fornitore di quella determinata tecnologia). È opportuno invece ampliare l'ambito delle attività formative allo sviluppo dell'insieme delle competenze richieste dallo svolgimento dei ruoli, così come vengono modificati in seguito alla realizzazione degli investimenti nelle tecnologie previste nel Piano Nazionale Impresa 4.0.

#### 9. Sostenere la diffusione dei modelli partecipativi

Per rimuovere gli ostacoli e le barriere alla partecipazione è necessario agire anche tramite opportuni schemi di incentivi. In tal senso è da valutare molto positivamente la recente legislazione sui premi di produttività e sul welfare aziendale, che prevede una maggiorazione degli incentivi per le imprese che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro. In particolare, ai fini dell'ottenimento dell'incremento dell'incentivo, la normativa richiede la firma di contratti collettivi di lavoro che prevedano esplicitamente gli strumenti e le modalità del coinvolgimento dei lavoratori. A titolo di esempio, la normativa cita «la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione» e «strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti».

#### 10. Monitorare e valutare i programmi di innovazione e le policy

Per concludere, mi collego a questa ultima indicazione della normativa, per sottolineare che il monitoraggio delle attività e la misura dei risultati sono aspetti essenziali dei progetti di innovazione e delle iniziative di miglioramento. Infatti, troppo spesso i nuovi programmi non affrontano adeguatamente il problema della valutazione. Questo succede frequentemente per le iniziative di miglioramento a livello aziendale, per i progetti di investimento nelle nuove tecnologie, per gli interventi di formazione e così via. Senza

la misura dei risultati e il confronto con gli obiettivi non è possibile monitorare l'avanzamento delle attività e attivare il processo di apprendimento organizzativo alla base del miglioramento.

Anche per le politiche va sottolineata l'importanza della misura dei risultati. In tal caso, la valutazione riguarda sia l'efficacia 'interna' dei programmi, sia la loro efficacia 'esterna'. La prima è relativa alla coerenza tra l'implementazione del programma e i risultati ottenuti, da una parte, e gli obiettivi specifici e il piano definito inizialmente dall'altra: ad esempio, la norma che incentiva la firma di contratti collettivi di lavoro in cui è prevista la partecipazione è efficace se riesce a determinare nel tempo un aumento significativo del numero dei contratti con tali caratteristiche. L'efficacia esterna riguarda la capacità del programma di migliorare effettivamente il problema di partenza: nel nostro esempio, si tratta di valutare se la diffusione dei contratti con le caratteristiche di cui sopra, diffusione ottenuta grazie all'incentivo, ha portato a un effettivo cambiamento del livello di partecipazione nelle organizzazioni. Per fare un altro esempio, consideriamo un programma di formazione. In tal caso, un primo livello di valutazione (che possiamo definire di efficacia interna) riguarda due aspetti: la soddisfazione dei partecipanti e il loro apprendimento (tali aspetti possono essere misurati al termine dell'iniziativa di formazione stessa); un secondo livello di valutazione (che possiamo definire di efficacia esterna) riguarda altri due aspetti: in che misura quanto è stato appreso viene effettivamente utilizzato e applicato nello svolgimento delle attività lavorative e quanto questo impatta sulle performance dell'organizzazione in cui si opera (tali aspetti possono essere valutati dopo un dato periodo di tempo dal completamento del programma di formazione).

È importante quindi che le iniziative sul tema della partecipazione prevedano le opportune modalità di valutazione dei risultati di volta in volta ottenuti.

# Sulla partecipazione dei lavoratori al processo produttivo nel contesto di industria 4.0

Maria Chiara Carrozza

Credo che la prospettiva più corretta per affrontare il tema della partecipazione dei lavoratori al processo produttivo sia quella di perseguire la ricerca nel campo della progettazione di robot per automazione industriale finalizzata sia al miglioramento della produttività, sia alla tutela della sicurezza dei lavoratori, evitando loro compiti usuranti e prevenendo l'insorgere nel tempo di malattie.

Sono questi gli obiettivi di una attività di ricerca etica che abbia come fine ultimo non soltanto il miglioramento del processo manifatturiero, ma anche della qualità della vita professionale del lavoratore.

Dalla nascita della Terza Rivoluzione industriale fino ad oggi la robotica industriale ha trasformato gli impianti produttivi: conquistando progressivamente sempre più importanza in fabbrica, l'automazione ha reso profondamente diverso il contributo umano. Oggi il lavoro diretto del lavoratore è ancora necessario quando sono richiesti compiti in cui le abilità delle macchine non sono riuscite a superare quelle umane di coordinazione sensorimotoria e di manipolazione, oppure in ambiti dove le capacità richieste sono prettamente cognitive e riguardano la scelta, la decisione e la responsabilità: situazione che si presenta, per esempio, nella supervisione dei robot in operazioni molto complesse o pericolose, nella teleoperazione attraverso opportune interfacce, o nella selezione ed il caricamento dei pezzi per la lavorazione.

Tuttavia, proprio gli atti dove è più estrema o fondamentale la prestazione umana nella manipolazione e nella percezione, se non ergonomicamente ben calibrati e monitorati, possono essere pericolosi o usuranti, e possono causare nel tempo malattie professionali all'apparato muscoloscheletrico che viene sollecitato intensamente.

La diffusione dei robot in fabbrica può essere descritta come un'appropriazione di spazi e di ruoli delle macchine rispetto alle persone, e può essere anche dipinta molto negativamente ed in modo antagonista, quasi come

se, introducendo i robot, si cancellassero immediatamente posti di lavoro in quanto le mansioni previste per gli operai diminuiscono. Se da una parte questo è inesorabile quando si introducono nuove tecnologie ed è insito nella ciclica ripetizione delle rivoluzioni industriali, dall'altra è vero che, se l'automazione evita al lavoratore un compito pericoloso, faticoso o usurante, allora essa non può che essere vista positivamente.

Oggi il tema della competizione antagonista fra robotica, intelligenza artificiale e lavoro è sempre più dibattuto dalla pubblicistica più diffusa in campo sociale ed economico, talvolta proiettando una visione oscura del nostro futuro. La robotica, e soprattutto l'intelligenza artificiale, vengono presentate come una minaccia più che come una promessa di miglioramento della produttività e delle condizioni del lavoratore. Si parla dunque di 'fine del lavoro' che era stata già prospettata nei libri di economia ma che oggi è diventata un argomento di dibattito mediatico nel quale scenari di progressiva sostituzione degli operai con le macchine sono presentati come un grave problema su cui porre l'attenzione dei governi in vista di una probabile crisi almeno nella transizione. Ritengo che sia corretto concentrarsi sul tema del rapporto fra automazione e lavoro soprattutto in vista di quanto potrà accadere in ambito manifatturiero e soprattutto nel campo dei servizi, dove l'automazione produrrà certamente dei cambiamenti scaturiti dal nuovo rapporto fra macchina e persona nel lavoro e nelle attività di vita quotidiana.

In quest'ottica penso che sia necessario, però, uno studio rigoroso e multidisciplinare che tenga conto del reale progresso tecnico-scientifico della robotica e dell'intelligenza artificiale, e che affronti e modelli l'impatto dell'ulteriore automazione cognitiva e fisica che ci aspettiamo nel prossimo futuro. Essa riguarderà non soltanto gli ambiti produttivi ma anche quelli dei servizi dando vita a quella che sarà la 'socializzazione' della robotica. Il robot sociale entrerà nella società con un ruolo diverso secondo le applicazioni, ma sarà sicuramente uno strumento per l'industria dei servizi che porterà ad una progressiva automazione dell'erogazione dei servizi stessi. Saranno però necessarie non soltanto analisi critiche ma soprattutto proposte concrete, oggi purtroppo ancora molto vaghe e scarsamente presenti nel dibattito politico e sindacale, per adottare opportune politiche di welfare e di istruzione, che possano consentire di affrontare in modo sostenibile ed equilibrato la transizione che abbiamo davanti.

Per poter proporre politiche a sostegno del lavoro nella Quarta Rivoluzione industriale, è necessario mettere in evidenza la chiave di lettura del pensiero occidentale dominante che vede studiosi di università e di organismi internazionali descrivere uno scenario di totale predominio del lavoro del robot rispetto al lavoro umano. La visione della competizione uomo-robot prevede che l'importanza del lavoro umano soccomba di fronte al progredire scientifico e tecnologico delle prestazioni del lavoro artificiale, e coentemente innesca una sorta di gara dell'uomo per migliorare le proprie competenze al fine di riuscire ad essere più produttivo e cognitivamente più

efficace, e quindi indispensabile e non sostituibile dalle macchine. In questa prospettiva una probabile sconfitta per l'operaio sembra stagliarsi all'orizzonte, con il rischio di marginalizzazione.

A tale proposito non giova nemmeno la modalità con cui la comunità dell'intelligenza artificiale presenta al mondo i suoi risultati scientifici, ponendosi in competizione con le abilità umane, come per esempio è avvenuto con IBM per gli scacchi o con Alphabet per il gioco del GO. Per mostrare cosa sa fare, la comunità dell'intelligenza artificiale compete al gioco e batte i migliori campioni umani, rendendo ancora più diffuso il sentimento di sconfitta e i timori di marginalizzazione per il contributo dell'umanità che si sente sconfitta di fronte alle infinite capacità che possono acquisire le macchine.

Inoltre in tale quadro non giova l'ulteriore criticità creata dalla confusione fra intelligenza artificiale e robotica. La prima riguarda l'automazione di processi cognitivi, e la possibilità di delegare alle macchine una parte delle decisioni, grazie alle abilità degli algoritmi di elaborare grandi moli di dati e quindi di imparare 'dall'esperienza' a gestire le decisioni con un supporto informativo migliore ed in tempi più rapidi rispetto ad un uomo. La seconda invece, cioè la robotica, aggiunge capacità di generare movimento e forza fisica all'intelligenza artificiale, e nelle fabbriche è presente sin dagli anni Settanta del Novecento, dove è diventata indispensabile per la produzione in serie ed ha sostenuto l'industrializzazione: per esempio negli ambienti manifatturieri dove la produttività deve essere necessariamente più spinta, le postazioni umane sono diminuite e sono destinate a compiti in cui è richiesta la manipolazione complessa di piccole parti in posizioni difficili da raggiungere dalle macchine, come nella fase finale del montaggio delle auto.

Nello scenario appena descritto, la partecipazione dei lavoratori alla costruzione del percorso di automazione con responsabilità e coinvolgimento è fondamentale, e deve essere incentivata e spinta il più possibile a tutto vantaggio della produzione e della sicurezza.

Per capire perché la partecipazione può essere importante occorre analizzare il progresso della robotica, che nel prossimo futuro potrebbe portare ad un ulteriore cambiamento dello scenario produttivo. Per spiegarlo occorre utilizzare una metafora che ho già ampiamente sfruttato nel libro *I Robot e noi* (il Mulino, Bologna 2017). La fabbrica automatica della Terza Rivoluzione industriale ha visto l'emergere del Robot 'dinosaurio', grande, potente, capace di realizzare grandi forze in tempi rapidi, con movimenti dinamicamente impressionanti come per esempio avviene nel settore automobilistico in cui si vedono manipolatori robotici di dimensioni nettamente superiori a quelli delle braccia umane che effettuano lavorazioni in parallelo sui telai degli autoveicoli, sollevandoli e rovesciandoli nello spazio. Il robot 'dinosaurio' è veloce, pesante e pericoloso, cioè non perfettamente sicuro perché nell'impatto potrebbe fare molto male all'uomo, e per questo viene relegato in 'isole' produttive nelle quali il lavoratore umano non può entrare. Le norme di sicurezza impediscono al lavoratore di entrare nel 'recinto' del robot

per cui il robot dinosauro è confinato, e può essere osservato o teleoperato, ma non può entrare in contatto con il lavoratore umano. Ma recentemente si è aperto un nuovo scenario, quello della robotica collaborativa, che ha permesso al robot-dinosauro di uscire dal recinto, diventando più piccolo e flessibile, controllabile nell'interazione con il soggetto umano, e quindi più sicuro. Grazie ai risultati della ricerca e all'applicazione in nuovi sensori e modalità di controllo, l'interazione uomo-robot può diventare meno pericolosa: e infatti il 2016 è stato l'anno della robotica collaborativa nel quale le maggiori case produttrici di robot hanno proposto sul mercato robot pensati per 'collaborare' con l'operatore umano, e gestire in simbiosi l'atto produttivo.

Con lo sviluppo degli esoscheletri previsto nel prossimo futuro, la robotica diventerà indossabile, e sarà essenziale per un lavoro più efficace, ergonomico ed anche più sicuro per il lavoratore, come supporto ed estensione del movimento.

Nel quadro evolutivo delle macchine che si avvicinano al lavoratore, gli aspetti giuridici assumono sempre più importanza.

Le norme e le prescrizioni che hanno accompagnato l'evolversi della tecnologia hanno già riguardato il rilascio di una serie di regole per la sicurezza che prevedono le condizioni per l'ingresso dell'uomo nel campo di lavoro del robot, e quindi una vera e propria discontinuità nel campo della sicurezza sul lavoro.

Lo sviluppo della sinergia uomo-robot in una prospettiva collaborativa viene ottimamente descritto dal termine 'Cobot', scenario nel quale è possibile favorire a livello di automazione industriale, ed in una cornice di sicurezza, una stretta collaborazione del lavoratore con il robot, non tanto per la sostituzione della persona, ma soprattutto per il supporto ed il potenziamento dei suoi atti produttivi.

Se questa prospettiva della robotica dovesse emergere, si apriranno nuovi aspetti da studiare: non solo l'ergonomia del gesto del lavoratore e la sua sicurezza, ma soprattutto gli strumenti di partecipazione cognitiva oltre l'interazione fisica del lavoratore al processo produttivo. Il contributo dell'operatore diventerà cruciale non solo per svolgere l'atto ma anche per programmarlo, per valorizzare al meglio la sinergia uomo-robot, tanto più in un mondo in cui le caratteristiche umane e le competenze trasversali del lavoratore saranno amplificate e valorizzate dall'uso di un robot collaboratore o indossato come una tuta.

# Promuovere la cultura della responsabilità e della partecipazione

Nicola Alberta

Va apprezzata la volontà di sollecitare la riflessione sul tema della partecipazione e di mettere a confronto le esperienze realizzate. I protagonisti di tali esperienze, aziende e delegati sindacali, mostrano che 'la partecipazione si può fare'.

Da sempre come sindacato vogliamo la partecipazione dei lavoratori alla vita delle imprese, è un programma, una strategia che abbiamo nel nostro Statuto.

Per la verità sarebbe anche un vincolo di carattere giuridico, un imperativo che deriva dall'art. 46 della nostra Costituzione, inattuato, da tempo oggetto di innumerevoli proposte legislative, che non hanno avuto fin qui esito.

Siamo di fronte ad una realtà del mondo del lavoro in forte cambiamento, con esperienze che si mostrano molto differenti: i testi precedenti hanno evidenziato le possibilità e la ricchezza di sperimentazioni nel reale, in laboratori concreti, in contesti produttivi e di servizi funzionanti.

La partecipazione richiede consapevolezza profonda dei soggetti in gioco e richiama il loro protagonismo nelle scelte del mondo del lavoro.

Per il sindacato significa riaffermare il valore del lavoro, la dignità del lavoratore, e per noi della Fim e della Cisl in particolare, la centralità del lavoratore nella sua dimensione di persona.

La partecipazione è sempre più necessaria allo sviluppo, equilibrato e sostenibile. Sappiamo quanti casi di crisi sono dovuti a cattiva gestione manageriale e imprenditoriale, a sottovalutazione, nel migliore dei casi, dell'impatto ambientale e sociale. Esattamente l'opposto della responsabilità sociale che sempre più è necessario che i soggetti economici e sociali sappiano assumere.

Può apparire paradossale, ma oggi è lo stesso processo verso la 'fabbrica intelligente' che richiede sempre più il coinvolgimento del lavoratore, la sua competenza, il suo essere attivo nell'organizzazione del lavoro, quella che fin qui abbiamo conosciuto come organizzazione informale del lavoro, l'ap-

porto volontario e non codificato, ma necessario, per la produzione efficiente e di qualità. Oggi la partecipazione è invece costitutiva dei nuovi modelli produttivi, è richiesto un livello di eccellenza che non può prescindere dalla piena valorizzazione del lavoratore.

E qui occorre un salto di qualità nella consapevolezza da parte delle imprese e nelle politiche manageriali. Occorre prendere coscienza che la partecipazione è una risorsa fondamentale della 'fabbrica intelligente', del benessere organizzativo. Di più, la fabbrica, l'industria, il lavoro, sono un bene comune. Un bene dei soggetti che vi partecipano e della comunità, del territorio. Richiede quindi un livello alto, più avanzato di responsabilità comune. Vi debbono corrispondere quindi politiche adeguate e relazioni aziendali evolute. La partecipazione deve essere considerata non residuale, bensì costitutiva della catena del valore.

È ormai indubitabile che lo stato di buona salute e di vitalità di un'impresa e di un sistema produttivo non può che fondarsi sul benessere dei lavoratori e sulla loro valorizzazione sotto il profilo non solo professionale ma soprattutto personale.

Non è sufficiente però soltanto dichiararsi a favore di tali principi, occorre avviare processi di coinvolgimento e di costruzione, di liberazione di creatività e originalità. Ogni contesto ha proprie caratteristiche e ciascuno di essi può diventare un laboratorio di sperimentazione, in ottica di apprendimento e miglioramento continuo.

Giustamente in questi anni sono state realizzate importanti acquisizioni contrattuali, nelle diverse categorie e anche con l'ultimo rinnovo del Ccnl dei metalmeccanici, in materia di relazioni sindacali, diritto alla formazione, welfare, diritto allo studio, conciliazione dei tempi.

Abbiamo ora l'impegno a far vivere nelle condizioni reali dei lavoratori tali acquisizioni con il dialogo, il confronto serrato, la consultazione impegnativa. Attivando convintamente gli strumenti importanti e innovativi che sono stati introdotti quali la formazione congiunta dei rappresentanti delle parti su materie quali la formazione professionale e i comitati di partecipazione per le grandi imprese, oltre a un rinnovato ruolo del livello nazionale di supporto ai processi locali su formazione, contrattazione integrativa nelle piccole imprese, salute e sicurezza.

Il quadro contrattuale e normativo deve tenere necessariamente in considerazione le caratteristiche del contesto nel quale ci si muove, le ridotte dimensioni medie di impresa e i peculiari processi di trasformazione industriale e tecnologica, ma proprio per questo occorre far leva su relazioni industriali più forti che agiscano da supporto all'individuazione e all'affermarsi di forme partecipative diversificate, da quella di tipo organizzativo a quella strategica e economica.

Occorre quindi poggiare decisamente questo processo sulle relazioni e sulla rappresentanza collettiva, e non su improbabili riconduzioni a rapporti di tipo individuale tra impresa e lavoratore, come ci indicano le esperien-

ze qui presentate, consapevoli della peculiarità del nostro sistema a canale unico (partecipazione dei lavoratori e rappresentanza sindacale) rispetto ad altre realtà europee, proprio per dare spazio alla sperimentazione ad ampio raggio nelle situazioni aziendali specifiche.

Le relazioni industriali devono quindi svilupparsi con una maggiore consapevolezza dell'interdipendenza tra le scelte delle imprese e della rappresentanza sindacale e in direzione di una più accentuata cooperazione.

È un problema anche culturale, di coscienza collettiva. Occorre promuovere una nuova cultura della responsabilità e della partecipazione, che riaffermi la pari dignità delle parti nel rapporto di lavoro, tuteli le condizioni e i diritti, e valorizzi la piena partecipazione dei lavoratori e delle loro rappresentanze alle scelte delle imprese. Che riguardano la salvaguardia dell'occupazione e del patrimonio industriale e lo sviluppo integrale, non solo tecnologico ma anche sociale, del nostro sistema economico. Un sistema che solo così può tendere sempre più all'eccellenza.

In questo cammino, dobbiamo certamente saper valorizzare le buone pratiche che volontariamente si sono affermate, e va riconosciuto il grande apporto oltreché dei lavoratori e dei delegati sindacali, anche delle direzioni aziendali e manageriali di quelle realtà, ma occorre estenderle e portarle a fattor comune nel settore, con il dispiegarsi della contrattazione collettiva ai vari livelli. È una responsabilità importante e decisiva delle parti sociali che va assunta consapevolmente e ciò può rappresentare un modo nuovo per guardare con ottimismo al futuro.

Un impegno che occorre incoraggiare e richiede un sostegno anche di carattere normativo, del quadro di riferimento legislativo. Ci auguriamo che le riflessioni comuni, anche di autorevoli esponenti del Parlamento, con le proposte e gli argomenti emersi, possano offrire un nuovo impulso al legislatore affinché assuma idee e contributi e scelga di muoversi finalmente nella direzione indicata.



# Per una via italiana alla partecipazione

Franco Martini

Il tema della partecipazione costituisce indubbiamente una nuova frontiera dell'iniziativa sindacale confederale. Assieme alla contrattazione e le regole, costituisce uno dei tre pilastri del documento unitario *Per un moderno sistema di relazioni industriali*, presentato da Cgil-Cisl-Uil nel 2016.

Mentre per la contrattazione si può affermare che la materia costituisce pratica ampiamente diffusa e oggetto di ripetuti interventi delle parti sociali, e, per quanto riguarda le regole della stessa contrattazione (a partire dalla certificazione della rappresentanza e della rappresentatività dei soggetti negoziali), si può altrettanto dire che l'accordo con la Confindustria del gennaio 2014 ha rappresentato una vera svolta nel sistema di relazioni, il tema della partecipazione costituisce, invece, una vera novità come acquisizione unitaria, una novità rilevante, perché frutto innanzitutto di un enorme salto teorico e culturale.

Sappiamo delle diverse sensibilità che storicamente hanno attraversato le nostre Confederazioni. Per lungo tempo il dibattito all'interno del sindacato e, in particolare, della Cgil, ha considerato l'istituto della partecipazione quasi come antitetico al profilo di un sindacato soggetto contrattuale autonomo, addirittura come una pratica alternativa alla natura dialettica e conflittuale del sindacalismo confederale e di categoria. Ciò ha determinato un significativo ritardo, innanzitutto culturale, nel considerare le opportunità offerte dalla partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori alla gestione delle imprese, mentre a livello politico-istituzionale andavano producendosi proposte legislative, attualmente depositate in Parlamento e lo stesso Governo, nelle più recenti misure a sostegno della contrattazione di secondo livello, assumeva la partecipazione fra gli indicatori attraverso i quali godere dei benefici fiscali.

Far vivere la proposta unitaria sul modello di relazioni industriali nel confronto con le associazioni datoriali comporta che il sindacato assuma il

tema della partecipazione sia come fattore innovativo della propria cultura sindacale, quanto della pratica sindacale concreta.

Nel documento unitario di Cgil-Cisl-Uil *Un moderno sistema di relazioni industriali*, l'istituto della partecipazione trova un primo ancoraggio nell'art. 46 della Costituzione, che recita: «La Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende».

Altri riferimenti all'attuazione del principio Costituzionale sono la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo (art. 231) e la Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea (art. 31).

Ancora, dal documento unitario, Cgil-Cisl-Uil ritengono che l'intero modello di relazioni industriali deve evolvere con una scelta strategica di partecipazione, che restituisca al mondo del lavoro e al sindacalismo confederale la sua vocazione naturale di forza propulsiva dello sviluppo economico e sociale, che elevi la partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori a valore fondamentale per la crescita democratica, politica e sociale dell'intera collettività.

Considerando prioritario il riferimento ai modelli di democrazia industriale attinenti i diritti di tutti i lavoratori, al modello duale, anche se non esclusivo e al ruolo regolatore dei Contratti Collettivi Nazionali, Cgil-Cisl-Uil individuano tre aree di partecipazione: partecipazione alla *governance*, partecipazione *organizzativa*, partecipazione *economico-finanziaria*.

Nel dibattito sulla partecipazione, stimolato in questi mesi dalla proposta unitaria, si è sovente affermato che le caratteristiche del nostro paese rendono impossibile esportare i modelli partecipativi sperimentati nel Nord Europa, dove la presenza di imprese di grandi dimensioni è molto più diffusa. Indubbiamente, l'esistenza di un tessuto produttivo caratterizzato dalla netta prevalenza di aziende di piccole dimensioni, rappresenta per l'Italia un dato peculiare, che impone l'elaborazione di proposte specifiche. Occorre, tuttavia, che questa esigenza non sia vissuta come alternativa alla possibilità di sperimentare forme di partecipazione che possono traslare le esperienze più consolidate dell'Europa, soprattutto nelle imprese di dimensioni significative, esistenti non solo nel mondo manifatturiero.

In ogni caso, ciò che emerge, dopo la presentazione del documento unitario e la prima fase di confronto con le associazioni di rappresentanza delle imprese, è la distanza tra il carattere innovativo della scelta che sul piano teorico viene operata unitariamente e la realtà concreta dell'esperienza sindacale prodotta in questi anni.

Ritardi e arretratezze vanno registrati innanzitutto sul terreno culturale, poiché il tema della partecipazione non appartiene in modo diffuso e consapevole al pensiero comune di tutto il sindacato. In secondo luogo, manca una elaborazione progettuale, in grado di offrire ipotesi percorribili nella realtà più diffusa dei nostri sistemi di imprese. Ed ancor più limitativa è la mancanza di sperimentazione, accompagnata dalla necessaria socia-

lizzazione delle esperienze che, in ogni caso, sono state prodotte, seppur in maniera contenuta.

Le esperienze che sono state portate a questa iniziativa sono importanti soprattutto perché costituiscono una smentita dell'idea che 'tanto non si può fare', luogo comune molto diffuso. Naturalmente, esiste, per prima cosa, la necessità di misurarsi con il dato oggettivo di contesto che, come segnalato in precedenza, vede il nostro paese in condizioni diverse dal Nord Europa, per quanto attiene le caratteristiche della struttura produttiva, dove le grandi imprese sono una rarità. Ed è evidente che le forme tradizionali di partecipazione che abbiamo conosciuto, a partire dalla presenza dei lavoratori negli organismi di gestione o vigilanza delle imprese, sono difficilmente immaginabili nella piccola e media impresa o, addirittura, nell'artigianato. Purtuttavia, la fantasia può essere smossa solo se è presente il dato soggettivo della volontà.

In questo senso, oltre ai già citati ritardi culturali di parte sindacale, occorre denunciare una contraddizione in seno al mondo delle imprese. Dopo la presentazione del documento unitario e l'avvio del confronto, il tema della partecipazione ha faticato a trovare udienza tra le associazioni di rappresentanza datoriale. Dopo aver criticato per decenni il sindacato, per la sua scarsa vocazione 'partecipativa', nel momento in cui questa sfida è stata lanciata proprio dalle Confederazioni, sembra emergere tutto l'animo conservatore del ceto imprenditoriale italiano, fortemente caratterizzato dalla cultura familistica e paternalistica.

Le esperienze qui presentate dimostrano che 'si può fare', ma, al tempo stesso, costituiscono un'eccezione, un'eccezione sicuramente importante, ma una sorta di 'isola che non c'è', resa possibile dalla congiunzione di due fattori indispensabili, volontà e visione illuminata delle imprese (e degli imprenditori) che si sono resi disponibili. Purtroppo, non è questa la maggioranza della realtà e, per questo, diventa ancor più importante socializzare le esperienze fatte.

Naturalmente, il salto culturale di cui parliamo abbraccia l'intero campo delle politiche dello sviluppo e delle politiche del lavoro. Se gli attori della partecipazione sono impresa e lavoro, è del tutto evidente che per rendere efficace e utile la leva della partecipazione occorre mettere in campo politiche di valorizzazione della risorsa lavoro. Abbiamo alle spalle, ed ancora ne paghiamo le conseguenze, un decennio di crisi profonda dell'economia, si sono fatte politiche (ovviamente questa è la nostra opinione) che non hanno favorito lo sviluppo di un mercato del lavoro strutturato. Se a prevalere è lo stato di precarietà del lavoro, cioè, della principale risorsa dell'impresa, è del tutto evidente che nessuna impresa sarà incentivata ad investire su questa risorsa, né in termini di qualificazione, attraverso la formazione, né in termini di responsabilizzazione, attraverso la partecipazione. La partecipazione può funzionare se il tracciato di rotta diventa la costruzione di una nuova cultura del lavoro, di una nuova civiltà del lavoro, se il lavoro non

viene vissuto come un catalogo di opportunità 'usa e getta', come spesso in questi anni si è visto fare.

Sembra un paradosso, ma la partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori dovrà diventare un obiettivo da conquistare sul campo, perché non sarà così facilmente 'concesso'. Eppure, non vi è ombra di dubbio che le esperienze svolte, come quelle raccontate in questo volume, dimostrano che il consapevole coinvolgimento di tutti i fattori produttivi, a partire dal lavoro, 'fa bene' all'impresa e a chi opera al suo interno. Sia in termini di benessere soggettivo, sia in termini di risultati aziendali.

Ricordo, agli albori della mia esperienza sindacale, il modo con il quale alcuni 'padroni' tessili pratesi parlavano dei loro operai, pure delegati sindacali e avanguardie nelle lotte sindacali. Grandi combattenti sindacali, ma ottimi operai, che non solo diventavano destinatari di tutto il rispetto da parte delle aziende, ma dalle stesse erano considerati 'beni preziosi' per il funzionamento ottimale della produzione. Forme primordiali di partecipazione, fondate sul riconoscimento e la valorizzazione delle competenze operaie acquisite sul campo, senza minare l'autonomia della funzione di rappresentanza sindacale. Sono gli anni nei quali la contrattazione collettiva produsse una delle più significative conquiste politiche della storia sindacale del dopoguerra, la famosa 'prima parte dei Ccnl', che non ebbe lo sviluppo sperato, forse perché non ancora matura nella testa di tutto il sindacato, ma anche perché ostacolata da tanta parte del padronato italiano. Fu però il primo esperimento di ingresso del sindacato nella 'sala comando' delle imprese, come si disse allora, con lo scopo di intervenire autonomamente sui temi dello sviluppo delle imprese, con l'obiettivo di esprimere un responsabile coinvolgimento nella individuazione delle soluzioni più utili per assicurare il futuro produttivo delle imprese e dei loro dipendenti.

Nel corso di questi decenni ha preso campo, poi, un'altra forma di partenariato, la bilateralità e poi, ancora, il welfare contrattuale, con la gestione dei fondi. Sono anch'esse in qualche modo forme di 'cogestione', che hanno contribuito ad alimentare la pratica e la cultura della partecipazione, della co-responsabilizzazione nella gestione di esperienze.

Il sindacato, nel corso degli anni, si è dunque cimentato su terreni che hanno affiancato alla tradizionale prassi rivendicativa, quella della com-partecipazione, verificando che con l'impresa puoi anche condividere un pezzo di strada, senza necessariamente abiurare alla tua natura e funzione. Se si pensa a quali siano le sfide che il mondo della produzione ha davanti a sé, vien da sorridere di fronte a dubbi, perplessità, riserve mentali che possano ancora albergare nelle nostre menti. Sono sfide che si vincono non solo giocando a 'braccio di ferro', piuttosto, capitalizzando tutte le intelligenze di cui disponiamo. Ed il lavoro è una intelligenza, forse la più importante, perché, come dicono gli studiosi delle intelligenze artificiali, l'uomo può arrivare dove non arriva il robot, ed anche, il robot ha sempre bisogno di un essere umano dietro di sé. Senza voler attendere gli esiti di questo scenario

fantascientifico, resta il fatto che in questa fase della nostra storia, la risorsa umana è determinante quale valore aggiunto dell'impresa ed è nell'interesse della stessa esprimere livelli di coinvolgimento tutt'altro che marginali.

Per questo, a mezzo secolo di distanza occorre chiedersi se di quel coinvolgimento che avevamo immaginato nella prima parte dei contratti ve n'è più o meno bisogno, nella situazione in cui ci troviamo. La risposta mi pare scontata ed anche per questo dobbiamo avere l'intelligenza di riproporlo nelle nuove modalità che gli istituti della partecipazione possono offrire.

Per queste ragioni il lavoro del sindacato deve essere più deciso nei prossimi mesi e, contestualmente, operare in più direzioni: realizzando un forte investimento, innanzitutto in termini formativi, rivolto ai quadri a tutti i livelli, dai gruppi dirigenti delle strutture, ai quadri delegati nei luoghi di lavoro, con l'obiettivo di creare una *cultura della partecipazione*; avviando un lavoro di elaborazione in relazione a quella che potrebbe definirsi la *via italiana alla partecipazione*, per definire i possibili modelli corrispondenti alla nostra realtà; operando delle *sperimentazioni* aziendali, a partire dalle realtà nelle quali più facilmente è possibile attuare i modelli di partecipazione diffusi in Europa e che possono offrirsi quali laboratori sperimentali della partecipazione.

Quello che si è raccontato in questo volume non può che stimolare il nostro lavoro, che dovrà rendere queste esperienze sempre meno una eccezione. La Cgil si rende disponibile a costruire con Cisl e Uil un progetto di ampliamento di tali esperienze, consapevole che non solo quanto fatto ci dice che 'si può', ma soprattutto che 'si deve', per provare ad essere parte del governo del cambiamento.



# Il Senso e la (buona) Pratica della Partecipazione

Stefano Franchi

Partecipazione, ovvero l'azione' di una 'parte'.

La parte di un insieme che si muove in maniera coordinata con le altre parti, come ingranaggi pensanti di un meccanismo intelligente. Nella parola 'partecipazione' si trova quindi sia il riferimento ad un componente (parte) di qualcosa di più grande del componente stesso, sia il senso del dinamismo (azione) che sta dentro l'agire'. Il modo di agire della 'parte', e con essa dell'insieme, si evolve nel tempo per effetto di quei cambiamenti che intervengono sia nella società che nelle fabbriche.

Il ruolo del singolo nel mondo del lavoro è così mutato attraverso le varie fasi del processo evolutivo della nostra industria, dalla Prima alla Quarta Rivoluzione industriale. Un ruolo sempre meno passivo e più attivo fino a divenire proattivo in Industry 4.0. Perché questo accadesse abbiamo assistito a cambiamenti tecnologici, organizzativi ed anche, soprattutto, culturali.

Oggi le fabbriche e le industrie sono molto diverse da quelle conosciute in un passato che è rimasto solo nell'immaginario collettivo, stereotipato, di alcune narrazioni. Nelle nuove industrie i lavoratori non sono più una parte di una massa indistinta, ma sono diventati elementi qualificati e qualificanti di gruppi o team che contribuiscono ai successi delle aziende aggiungendo valore sotto forma di idee e di competenze condivise.

Siamo davanti a quel fenomeno di personalizzazione che caratterizza i nuovi processi produttivi e le moderne catene del valore. La persona è quindi al centro della nuova idea di industria, ne è 'partecipe' diventando l'agente di cambiamento primario.

Il lavoro che si sta sviluppando tuttavia non è 'individualista', bensì basato sulla collaborazione e la cooperazione che sono la chiave per il successo dell'impresa ma anche del singolo. Questo ha determinato il superamento di organizzazioni del lavoro rigide per far posto a modelli flessibili nei qua-

li l'interazione tra persone è sempre più stimolata sia orizzontalmente che verticalmente.

Il lavoro in team nel modello di 'fabbrica intelligente' è diventato un modo di operare indispensabile per consentire una maggiore adattabilità e agilità all'interno di organizzazioni aperte senza barriere ma con le diverse funzioni connesse. Dalla progettazione e design alla produzione fino al marketing, al rapporto con i clienti e al post vendita. Nel team ogni partecipante trova il suo spazio svolgendo un ruolo chiave nella dinamica del lavoro di gruppo. Il contributo del singolo si incastra nel mosaico di azioni che si succedono in base alle esigenze pianificate o impreviste.

Esiste un certo grado di autonomia dei diversi membri del team che operano in maniera coordinata tra loro, prendendo di volta in volta decisioni operative per risolvere problemi oppure per contribuire a fare *upgrade* e innovazioni di processo o di prodotto.

Attraverso questi modelli organizzativi si produce un effetto moltiplicatore delle potenzialità che ciascun membro è in grado di esprimere, consentendo di affrontare e risolvere questioni complesse. Il confronto continuo con personale appartenente ad altre funzioni aziendali dà la possibilità a ciascuno di acquisire conoscenze e sicurezze che poi si traducono in contributi qualitativamente migliori e quindi più efficaci. Si può dire che il risultato delle azioni di team sono qualcosa di più della somma dei contributi dei singoli membri. La qualità del contributo del team stesso supera la quantità totale delle singole azioni realizzate dai diversi componenti.

L'organizzazione del lavoro può essere un fattore abilitante della partecipazione. Le organizzazioni del lavoro aperte e flessibili senza compartimenti stagni ma con vasi comunicanti contemplanò un trasferimento di conoscenze e di esperienze per realizzare quella contaminazione positiva funzionale allo sviluppo delle aziende e delle persone che in esse operano. L'Industria 4.0 è caratterizzata da organizzazioni di lavoro fluide non inquadrati in rigidi schemi ma che si adattano agli stimoli del mercato. Oggi l'ingegnere è un po' operaio e l'operaio è un po' ingegnere.

Sono moltissimi i casi in cui dalla produzione arrivano suggerimenti per migliorare il prodotto e renderlo più funzionale alle esigenze del cliente.

Anche i profili professionali stanno cambiando per effetto dell'evoluzione tecnologica. Le professionalità a tutti i livelli aziendali si elevano. I lavori ripetitivi non cognitivi sono destinati ad essere sostituiti dalle macchine, mentre si genereranno nuove professioni sempre più qualificate con livelli di autonomia sempre maggiori. In questo processo evolutivo il rapporto di subordinazione si sfumerà per lasciare spazio a relazioni lavorative sempre più vicine alla collaborazione.

D'altronde lavoratori con elevate competenze e conoscenze saranno predisposti maggiormente ad agire con autonomia e a fornire supporto operativo e strategico nelle diverse funzioni per il successo dell'azienda e la loro crescita personale. Allo stesso tempo i datori di lavoro saranno maggior-

mente inclini ad ascoltare le opinioni di una manodopera che diviene 'mentedopera' in grado di dare suggerimenti utili a prendere le decisioni giuste.

La partecipazione si realizza quindi attraverso il coinvolgimento dei lavoratori nelle varie fasi del processo produttivo. È così che si può dare un contributo sostanziale alla determinazione delle strategie aziendali, dando spunti, condividendo idee in ogni occasione, quotidianamente.

Questo è ciò che già accade in moltissime aziende e che i lavoratori stessi ritengono essere il modo più efficace per partecipare realmente e fattivamente. Infatti dall'indagine Monitor on Labor, commissionata da Federmeccanica a Community Media Research ed effettuata su un significativo campione di lavoratori, emerge che la stragrande maggioranza di questi (in totale il 70%) ritiene che la partecipazione debba avvenire «parlando con i lavoratori, ascoltando le loro idee sul lavoro, mettendole in pratica» e «consultando periodicamente i lavoratori nelle scelte più importanti nel definire gli obiettivi aziendali» mentre solo una minoranza (il 18,6%) intende la partecipazione come presenza nel consiglio di amministrazione o in organismi dell'azienda.

Probabilmente quest'orientamento dipende dal fatto che oggi queste forme di collaborazione e di confronto tra lavoratori e vertici aziendali sono già molto diffuse e quindi considerate vantaggiose da tutti i soggetti interessati che ne hanno potuto sperimentare sul campo la bontà.

Infatti, il 69,6% dei dipendenti afferma che il titolare (o la dirigenza) «informa i lavoratori in modo trasparente sulle scelte aziendali fatte» e secondo il 61,6 % «tiene in debita considerazione le proposte dei collaboratori» e per il 58,1% «fa sentire i lavoratori partecipi delle scelte aziendali». Si sta così affermando, e sviluppando, una 'via italiana alla partecipazione d'impresa'.

Dati significativi che dimostrano quanto le aziende siano già diventate un ambiente inclusivo e aperto alla circolazione di idee.

Questo avviene in maniera quasi naturale nelle piccole imprese laddove la dimensione facilita la creazione di relazioni di reciprocità con i collaboratori per effetto della interazione quotidiana che in queste realtà si realizza tra tutte le componenti aziendali, e per una più immediata identificazione dei lavoratori con l'azienda stessa.

Ma, anche nelle grandi aziende si vanno sviluppando forme sempre più strutturate di 'relazioni interne', di cooperazione. La differenza tra le piccole e le grandi imprese sta nel fatto che nelle prime questo tipo di partecipazione è molto spesso destrutturato e informale, mentre nelle seconde viene declinato in processi ben regolamentati.

Attraverso il coinvolgimento continuo e costante dei dipendenti, sia in maniera formale che non, questi hanno comunque la possibilità in maniera concreta di svolgere un ruolo importante all'interno del processo di maturazione delle decisioni e delle strategie aziendali.

È importante quindi che i lavoratori siano messi nelle condizioni di poter contribuire al meglio, attraverso l'organizzazione del lavoro ma non solo. La formazione da questo punto di vista diviene uno strumento essenziale.

Perché le persone possano 'essere e sentirsi parte' contribuendo alla crescita dell'azienda devono possedere le competenze e le conoscenze necessarie.

Il diritto soggettivo alla formazione introdotto dal Contratto Collettivo Metalmeccanici, riconosciuto a tutti i lavoratori, è in quest'ottica un passo in avanti molto importante fornendo pervasivamente uno strumento utile per creare un presupposto della partecipazione.

Il ruolo delle parti sociali, dei rappresentanti di lavoratori e imprese deve proprio essere questo: mettere a disposizione strumenti e creare opportunità affinché le singole persone possano esprimersi al meglio diventando protagonisti dei successi aziendali.

Le testimonianze raccontate in questo volume sono una rappresentazione della grande varietà delle forme di partecipazione che non si racchiudono in modelli predefiniti ma si sviluppano partendo dalle situazioni contingenti adattandosi alle condizioni di contesto. Sono proprio la flessibilità e l'adattabilità elementi molto importanti per rendere la partecipazione non un mero esercizio teorico bensì un concreto e quindi efficace strumento di gestione.

I casi di partecipazione possono essere interessanti fonti di stimoli e spunti da rielaborare per trovare soluzioni customizzate, funzionali alle esigenze e alle caratteristiche della singola azienda.

La condivisione delle buone pratiche, degli esempi virtuosi di partecipazione è fondamentale per diffondere in tutto il nostro sistema quella via italiana alla partecipazione che siamo chiamati a consolidare ed evolvere ulteriormente.

Perché questo accada ognuno deve fare la propria parte e passare all'azione. Non è una questione semantica ma il senso, l'essenza della partecipazione.

# Percorsi di innovazione organizzativa: il ruolo dell'agenzia pubblica

Antonella Marsala

Le testimonianze raccolte nella prima parte di questo volume ci consegnano esperienze significative e diversificate di partecipazione. Hanno anche la forza dei casi concreti, una forza che dà la possibilità di cogliere dal racconto dei protagonisti, manager, tecnici aziendali, operai, impiegati e parti sociali aspetti legati al processo che li ha portati a intraprendere questo percorso.

Il dibattito in Italia su queste tematiche non è nuovo ma di partecipazione operativa ed organizzativa si parla più spesso da quando è stata inserita definendola con un termine non proprio appropriato, rispetto alla letteratura ed alle esperienze monitorate da tempo, in tutta Europa da Eurofound 'partecipazione paritetica' nella legge di stabilità 2016, all'interno del nuovo quadro normativo che ha reintrodotto gli sgravi fiscali legati al salario di produttività.

L'oggetto della mia riflessione attiene al sostegno che un'Agenza nazionale come Anpal può dare per sostenere l'introduzione di questi schemi all'interno delle aziende.

Questa modalità di lavoro, nei diversi contesti produttivi, siano essi di matrice manifatturiera o relativa ai servizi, sarà sempre più importante. Anche in vista della Quarta Rivoluzione industriale, nella quale molte attività ripetitive saranno affidate alle macchine e alle soluzioni informatiche mentre alle persone saranno affidati, sempre di più, ruoli di supervisione, coordinamento, gestione del miglioramento continuo ecc. Nel futuro avremo sempre più bisogno di menti d'opera più che di manodopera: qualcuno arriva a dire che agli operai verrà chiesto di pensare. Questa non è una prospettiva malvagia, anzi penso che modificherà operativamente anche le relazioni industriali così come le abbiamo conosciute fino ad ora. Questo però è un altro tema, di certo importante, del quale aspettiamo l'evoluzione: soprattutto attendiamo di vedere come si evolverà il dibattito sulla rappresentanza nella prossima legislatura, che non potrà non tener conto anche dell'impatto che ha avuto la recente normativa sul salario di produt-

tività. A questo punto diventa fondamentale disporre delle informazioni sui contratti depositati, soprattutto per avere un quadro realistico di cosa accade dentro le aziende.

Se è così, appare sempre più evidente che diventa necessario sostenere la partecipazione perché è funzionale all'innovazione e al suo consolidamento. Detto in altre parole, la partecipazione è utile per lo sviluppo delle imprese che dovranno affrontare tanti cambiamenti e per il governo di future dinamiche della formazione continua, della qualità del lavoro e con effetti positivi sulla distribuzione di valore creato, anche attraverso un aumento auspicabile dei salari.

Su questi temi scontiamo un netto ritardo anche se dobbiamo ammettere che qualche tentativo c'è stato, come ad esempio il Protocollo Iri del 1984 o l'esperimento della fabbrica integrata. La via italiana alla partecipazione è stata comunque definita. Non entro nel merito più di tanto di queste importanti esperienze, ma come Anpal Servizi abbiamo fatto una ricognizione di cosa è successo in Europa a partire dagli anni Novanta. Dopo che negli Stati Uniti si cominciò a studiare il sistema *lean* e il suo impatto sull'organizzazione del lavoro, paesi come la Svezia, la Gran Bretagna, la Danimarca, la Germania, il Belgio, il Portogallo, l'Irlanda, che si trovavano al bivio tra avvisaglie di decrescita e perdita di competitività del loro sistema produttivo, di fronte alla necessità di trovare soluzioni per migliorare l'efficienza delle aziende, hanno avviato programmi di promozione del cambiamento nei luoghi di lavoro, per lo più di natura organizzativa, con i quali si sono affrontati i problemi relativi all'occupazione, alla produttività ed al parteneriato tra datori di lavoro, parti sociali e lavoratori.

Verrebbe da dire che, in pratica, si sono posti il problema in chiave strutturale dato che era già evidente che il mix rappresentato da innovazione tecnologica, cambiamento organizzativo, nuove pratiche di lavoro e coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze sindacali era funzionale a migrare verso ambienti di lavoro improntati alla crescita di produttività, al miglioramento delle posizioni di lavoro e al maggior benessere dei lavoratori. Citiamo alcuni casi che abbiamo analizzato per capire che cosa si potrebbe applicare in Italia, anche se con un po' di ritardo. In particolare programmi di livello nazionale sono stati realizzati da:

- Svezia, con il Swedish Working Life Fund – 1990-1995 e il programma Man, Technology and Organization, entrambi diretti ad elevare la qualità dei posti di lavoro e sostenere il coinvolgimento e la partecipazione per nuove forme di organizzazione del lavoro;
- Finlandia, con la Finnish national productivity Campaign e il Finnish National workplace development programme, interventi diretti ad elevare la produttività e la qualità della vita lavorativa dei dipendenti;
- Danimarca, con il programma Nova finalizzato all'implementazione delle pratiche di *high performance work* quali il Total quality management, il finanziamento della ricerca e del cambiamento organizzativo e il mi-

- glioramento delle competenze nel settore della consulenza per l'innovazione organizzativa;
- Norvegia, con l'Enterprise Development 2000 che ha stimolato le imprese a coniugare produttività, organizzazione del lavoro e innovazione con particolare riferimento alle Pmi;
  - Germania, con il Work and Technology Programme per la diffusione di nuove forme di organizzazione del lavoro a complemento di investimenti in macchinari;
  - Belgio, attraverso l'Innovation and Work che ha ricompreso negli investimenti per l'innovazione anche quella organizzativa;
  - Portogallo, con il piano Innovation and Development – 1999 con lo scopo di promuovere l'innovazione organizzativa;
  - Regno Unito, con il Managing in the nineties a Partnership at work Fund per costruire partenariati funzionali fra imprese, sindacati e lavoratori;
  - Irlanda, tramite la New work Organization – 1995 mirata alla reingegnerizzazione di processi, la promozione del lavoro in squadre, la sperimentazione di nuovi sistemi di incentivazione e riconoscimento soprattutto nelle Pmi.

Oggi, al centro del dibattito, c'è quella che viene chiamata la Quarta Rivoluzione industriale. E ci sono stati importanti interventi del Governo che continueranno anche nel 2018 con un ampliamento degli incentivi per la formazione e un auspicato avvio dei *competence center* e soprattutto un rafforzamento della formazione tecnica superiore, gli Its. Questi interventi avrebbero potuto essere preceduti da un piano di diffusione dei nuovi modelli organizzativi ispirati alla *lean* che non c'è stato. In Italia, come abbiamo visto, non si è arrivati a definire un piano che ponesse le basi, prima di tutto dal punto di vista dell'innovazione organizzativa a favore della competitività e della produttività.

Vale la pena ricordare, visto che a leggere i documenti sembrano attuali e non riferiti a decenni passati, i tentativi e le proposte. Me ne vengono in mente due: il documento, firmato da numerosi esperti, manager, politici e sindacalisti *Per un nuovo patto sociale sulla produttività e la crescita* da cui doveva derivare un piano nazionale, concordato con le parti sociali (datoriali e sindacali) per sostenere, attraverso alcune misure progetti di innovazione organizzativa o piani di umanizzazione del lavoro. Anche perché, sempre in quel periodo, un gruppo di studiosi (Acocella, Leoni, Tronti) cominciarono a sollevare una questione sul tema delle dinamiche della produttività, per certi versi, rimossa dal dibattito nazionale e cioè che il calo di produttività non poteva essere ricondotto solo a carenze esterne (mancanza di infrastrutture, inefficienza della Pa ecc.), o al mancato investimento in Ict e al nanismo, ma anche dall'organizzazione delle imprese, valutata come carente e bisognosa di interventi di ristrutturazione.

Alla luce di tutto ciò, sarebbe opportuno riflettere se ancora oggi vale la pena di predisporre un vero e proprio Piano nazionale per promuovere

l'innovazione organizzativa. Io credo di sì e credo che qui potrebbe entrare in gioco Anpal e il suo ente *in house*. Questo Piano, ovviamente contestualizzato nello scenario odierno con una *vision* in cui la partecipazione dei lavoratori sia al centro dell'azione, prima di tutto con la promozione e diffusione di queste pratiche, specie se valutiamo l'apporto di questi schemi organizzativi possono fornire alle innovazioni tecnologiche in corso. Il concetto di *lean* evoluta è definito da alcuni studiosi e consulenti (Campagna, Pero 2017) e richiamato in questo volume da Emilio Bartezzaghi, come un nuovo paradigma produttivo che per molti aspetti è più avanzato del modello Toyota al quale si ispiravano gli approcci *lean* degli anni Novanta e Duemila. Si tratta di un modello in cui gli studiosi ricomprendono i più recenti sistemi aziendali come il World Class Manufacturing (Wcm) del gruppo Fca, il Pirelli Production System, il Lean Luxottica System ecc. Tutti modelli in cui è la partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro a fare la differenza.

Lo scenario attuale penso si presti ad un intervento di questo tipo. Noi con alcuni progetti (Lafemme, Equipe2020) abbiamo fortemente sostenuto la diffusione di queste pratiche che, come è noto, sono anche incentivate dalla normativa, con la leva fiscale (tassazione al 10% del salario di produttività) ma anche con quella contributiva.

La norma è strutturale. La partecipazione è stata inserita prima come premio aggiuntivo, e recentemente, per favorirne la diffusione, riportata al livello medio della retribuzione di produttività, prevedendo anche forme di decontribuzione. E i contratti depositati cominciano a prevederla. Si pensava ad un effetto di nicchia, ridotto a poche centinaia di casi, invece siamo in presenza di migliaia di contratti, per cui prima di tutto varrebbe la pena andare a vedere che cosa contengono, prima di cadere in una valutazione, superficiale o approssimativa. Inoltre spero che nella prossima circolare congiunta Agenzia delle entrate e Ministero del Lavoro, questi schemi vengano chiariti ancora meglio. Noi abbiamo inserito nel Portale nazionale – che è online e al servizio di parti sociali, consulenti e aziende – alcuni di questi schemi (che sono disponibili all'indirizzo <<http://www.equipeonline.it>>, 04/2018).

L'esperienza che abbiamo fatto nasceva dall'esigenza di promuovere soprattutto l'occupazione femminile dando centralità all'innovazione organizzativa (innovazione dei processi di lavoro) come uno degli aspetti chiave per incrociare le esigenze di recupero della produttività/redditività di impresa con le esigenze diffuse di equilibrio vita-lavoro (non solo per le donne), sostenendo la contrattazione di secondo livello con l'obiettivo di trovare soluzioni, modelli organizzativi più efficienti e più vicini alle esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici, secondo l'approccio cosiddetto *win-win*. Abbiamo anche promosso il welfare aziendale (di cui sono state riviste le regole), valorizzando non tanto la parte fiscale ma quella del recupero di risorse economiche (sprechi, assenteismo, sistema dei suggerimenti) per far rientrare questi servizi in un circolo virtuoso e fare in modo che non fossero vissute

semplicemente come *benefits* o peggio *commodities* e trovare risorse al di là del Premio di risultato per mantenerli nel tempo.

L'esperienza fatta ha confermato che c'è l'esigenza di promuovere e diffondere queste pratiche nell'ottica di sostenere prima di tutto l'innovazione organizzativa. Ci sono aziende, per lo più grandi, che hanno come caratteristica una presenza nei mercati internazionali ed una partecipazione a quelle che sono definite comunemente catene globali del valore, che possono pure farcele da sole. Ci sono invece aziende medie e piccole che si stanno spingendo a fare anche delle innovazioni, grazie soprattutto alla presenza degli incentivi fiscali, che esportano e che rischiano di non consolidare questi investimenti perché scontano una arretratezza incredibile dal punto di vista dell'organizzazione. Per questo varrebbe la pena sostenerle, anche con un intervento pubblico che non si esaurisca nel trasferire incentivi ma conoscenze.

Si tratta di aziende che devono coniugare artigianato e innovazione modificando prima di tutto gli assetti e le modalità di gestione; aziende anche medie che devono rivedere i processi produttivi nell'ottica dell'interconnessione interna ed esterna; sono realtà, anche dinamiche dal punto di vista dell'innovazione di prodotto che se non rivedono i loro schemi di organizzazione rischiano di veder fallire i loro piani di sviluppo. Potremmo dire che l'innovazione organizzativa è una pre-condizione, specie oggi per sostenere le imprese più innovative e più dinamiche. Però in Italia la *lean*, anche quella tradizionale, è poco diffusa: siamo in presenza di organizzazioni gerarchiche, con una scarsa presenza di sistemi evoluti di diffusione e condivisione del *know how*; il lavoro in team c'è ma non è strutturato; le aziende adottano schemi di orari rigidi. Quest'ultimo elemento si traduce spesso nell'impossibilità di individuare, incastri positivi in una logica *win-win*, per consentire a chi ha problemi di conciliazione vita-lavoro (e non sono solo le donne), di entrare e restare nel mercato del lavoro. Noi abbiamo constatato, sul campo, come anche l'orario di lavoro può essere una leva per innovare e creare le condizioni per rispondere, alla richiesta di flessibilità da parte delle imprese e dei lavoratori e lavoratrici. La dimensione spazio-temporale del lavoro del resto subirà anch'essa gli effetti delle tecnologie. E la diffusione del lavoro agile lo dimostra.

Questa sarebbe una prima prospettiva di un intervento strutturale, a metà tra politiche del lavoro e le politiche industriali, le quali, al contrario che in passato, dovrebbero essere agite in maniera concordata. E quindi non soltanto in fase di *policy design* (ovvero di definizione delle politiche attraverso gli atti legislativi e regolamentari), ma soprattutto in fase di implementazione delle politiche. E soprattutto, un Piano di questo tipo dovrebbe essere frutto di un partenariato delle Istituzioni con le parti sociali per realizzare attività di ricerca, consulenza, e sviluppare relazioni industriali di tipo partecipativo, che non vuol dire non conflittuali ma certamente non antagoniste.

Per sostenere l'adozione di sistemi di organizzazione snella anche evoluta, la proposta che abbiamo fatto è quella di formare almeno 500 giovani consulenti, in grado di lavorare in team, con una formazione di base diversificata (ingegneri gestionali, psicologi del lavoro, consulenti del lavoro e fiscalisti). Per offrire, soprattutto alle Pmi, a livello di filiera, settore o distretto, una consulenza di base finalizzata ad elaborare un piano di sviluppo organizzativo, cui associare modelli organizzativi ispirati alla *lean production*, alla lean evoluta e a schemi di orario flessibili, ipotesi di utilizzo dei vantaggi previsti dalla legge per il salario di produttività compresa la partecipazione paritetica, e il welfare aziendale. Questa opzione rispondeva ad una problematica, oramai evidente, relativa prima di tutto ad una fase di promozione e diffusione di questi modelli e di queste opportunità. A questi giovani consulenti, in una prima fase poteva essere associato un voucher per la consulenza gratuita.

Anpal servizi ha già fatto una esperienza di questo tipo e con risultati positivi, anche perché le persone formate in genere hanno la possibilità di individuare, rispetto al mercato di riferimento e anche nelle regioni del Mezzogiorno, una prospettiva di continuità lavorativa o come dipendenti delle stesse aziende, o come consulenti. E il numero di 500 consulenti è una quota minima per cominciare ad avere una diffusione capillare di un approccio all'innovazione che comprenda anche la dimensione delle relazioni industriali e del welfare, attività che attualmente le aziende delegano a più società o al consulente del lavoro. Si tratta spesso di società che a loro volta, specie le più grandi e quindi le più costose, non hanno una organizzazione interna funzionale a rispondere in maniera integrata ai problemi di una piccola impresa ma lavorano per livelli di specializzazione.

Una seconda proposta è quella di analizzare in chiave qualitativa, insieme alle parti sociali, i contratti di secondo livello che sono stati depositati a seguito dell'entrata in vigore della legge che ha reintrodotto il salario di produttività (Legge di Stabilità 2016 e seguenti).

L'analisi di questi contratti è di fondamentale importanza per conoscere non soltanto l'impatto che ha avuto la norma. Tale analisi consentirebbe l'individuazione di alcuni casi da approfondire, anche perché il solo contratto può fornire delle informazioni minime se pur importanti: si tratta di un approfondimento da realizzare incrociando anche altre informazioni, per avere a disposizione, finalmente, almeno un migliaio di casi d'uso, che ci forniscano informazioni sulle dinamiche interne che riguardano l'organizzazione e il capitale umano per conoscere le soluzioni adottate anche in tema di professionalità, competenze e comportamenti.

Anpal servizi, al riguardo, ha sviluppato una tassonomia e un sistema di analisi in grado di restituire ai diversi soggetti interessati informazioni qualitative anche online. E, tra i contratti depositati, più di un migliaio fanno riferimento alla partecipazione e quasi quattromila al welfare aziendale. Sarebbe una base interessante per orientare scelte future, dal punto di vista

del sostegno alla contrattazione di secondo livello e anche per l'evoluzione delle regole della rappresentanza. Tutte le posizioni, legittime, avrebbero tra l'altro la possibilità di orientarsi sulla base di dati reali.

Una terza direttrice di possibili attività, comunque collegata all'innovazione organizzativa e al sostegno alla contrattazione, è quella relativa all'esigenza di effettuare analisi qualitative, così come ci è stato più volte richiesto anche a livello europeo, per comprendere che cosa sta effettivamente accadendo dentro i diversi contesti produttivi. Continua ad esser debole infatti, anche se risulta prioritaria, la messa in campo di servizi per migliorare l'allineamento della domanda/offerta di competenze (e non di profili o posizioni lavorative), con la possibilità di effettuare valutazioni e analisi di carattere settoriale e territoriali, raccogliere informazioni qualitative su quali competenze tecniche e trasversali, comportamenti organizzativi e capacità siano necessari ad accompagnare i processi di innovazione e di crescita della produttività del lavoro. La richiesta di competenze da allineare ai processi di innovazione, anche per ridurre il *mismatching*, è ormai una priorità. La Commissione europea (Comunicazione *New skills for new jobs*) spinge per sviluppare un sistema di intelligence di altissima qualità per comprendere dove sono in atto cambiamenti nei settori industriali e dove, invece, si prevede che il nostro sistema produttivo perderà una posizione di leadership proprio per il mancato allineamento delle competenze.

Per rispondere a questa esigenza l'esperienza realizzata da Anpal servizi ha utilizzato il metodo del laboratorio di ricerca/intervento. In pratica, su base settoriale, di filiera o di distretto abbiamo messo in campo una serie di attività che hanno compreso: una fase di ricerca, anche utilizzando i casi di studio aziendali; una fase di formazione congiunta delle parti sociali (datoriali e sindacali); una di coinvolgimento più diretto delle aziende, disponibili a fare un percorso comune per mettere in pratica alcune soluzioni e soprattutto far emergere, affinché potessero essere sistematizzate e condivise informazioni di dettaglio sui processi interni, i piani di sviluppo e le problematiche relative alla ricerca, selezione e formazione del personale. Sempre più infatti si parla di utilizzare in modo coordinato una combinazione di metodi diversi affiancando alle previsioni della domanda e offerta di profili le informazioni qualitative sulle competenze realmente necessarie (dalle capacità, ai comportamenti organizzativi, oltre alle competenze tecniche specialistiche) di carattere settoriale.

In sintesi il Piano che in questo momento Anpal sta valutando di sostenere comprende le seguenti attività che tendono a:

- connettere (tenere insieme in maniera intelligente) associazioni datoriali/sindacali-tecnici aziendali e delegati-imprese e territorio;
- sostenere la nascita di laboratori su base aziendale (grandi aziende e indotto), distretti, settori, per conoscere quello che sta accadendo attraverso lo studio di casi (dato che non bastano le indagini sui macrocontesti) affinché si possa sempre più condividere le 'soluzioni adottate', dato che

quello che sta accadendo è pervasivo e implica una forte assunzione di responsabilità;

- sviluppare competenze per anticipare e governare i processi, specie nell'ambito dei servizi e della consulenza alle aziende sui temi in oggetto, a cominciare dall'innovazione organizzativa quale pre-condizione per tutto il resto;
- offrire informazioni qualitative ai diversi soggetti che sviluppano servizi formativi affinché possano orientare meglio l'offerta di istruzione e formazione;
- conoscere effettivamente, attraverso l'analisi qualitativa dei contratti di secondo livello approfonditi anche attraverso casi di studio, come si sta evolvendo la partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro.

CONCLUSIONI

## Partecipazione e innovazione: come sfruttare le sinergie

Carlo Dell’Aringa

Partecipazione ed innovazione rappresentano un binomio che sta dimostrando coi fatti e con una ormai ricca evidenza empirica di produrre valore aggiunto. Quest’ultimo non dipende solo dal contributo che ciascuna delle due è in grado di arrecare al benessere dei lavoratori e alla efficienza delle aziende, ma anche dalle interazioni positive che si instaurano tra partecipazione ed innovazione.

Poche parole su ciascuno di questi due aspetti.

Il primo riguarda il contributo che singolarmente ciascuna delle due pratiche è in grado di portare.

Le innovazioni non devono essere contrastate, ma anzi vanno incoraggiate. Questo non può essere messo in discussione, se si vuole aumentare non solo il grado di competitività del nostro sistema economico, ma soprattutto la quantità e la qualità dei beni e dei servizi di cui la popolazione può disporre. Sappiamo comunque che le innovazioni possono comportare effetti che, almeno nel breve e nel medio periodo, sono in parte negativi. Soprattutto per i lavoratori coinvolti che potrebbero vedere a rischio i loro posti di lavoro. L’innovazione può essere vista come una accelerazione del processo di cambiamento del sistema produttivo e il cambiamento provoca inevitabilmente delle perdite per alcuni gruppi di lavoratori, anche se nel complesso il saldo degli effetti prodotti è positivo. La recente letteratura sembra arrivare alla conclusione che l’effetto negativo più importante non consiste tanto nella perdita del lavoro da parte dei soggetti ‘colpiti’, quanto nella perdita di reddito e di status sociale, dovuti proprio al cambiamento della struttura dei settori e dei posti di lavoro che non sempre è in grado di offrire posti di lavoro alternativi a quelli distrutti e di pari qualità. L’innovazione e il progresso tecnologico rischiano quindi, almeno nel breve e medio periodo, di aumentare le diseguaglianze.

Questo fenomeno retroagisce negativamente sullo stesso processo di innovazione, perché aumenta le resistenze nei suoi confronti. Può succedere quindi che la perdita di benessere di alcuni gruppi di lavoratori si accompagni ad una decelerazione dei processi innovativi e quindi a minor benessere generale per la popolazione. Questa resistenza al cambiamento ha influenzato anche le dinamiche politiche. Si sostiene infatti che all'origine di fenomeni di 'populismo' vi siano anche questi effetti prodotti dal progresso tecnologico.

La sfida dei Governi, evidentemente, è di contenere gli effetti negativi del processo di innovazione con opportune politiche del lavoro e del welfare.

Per quanto riguarda la partecipazione, soprattutto quella che si riferisce non tanto al ruolo delle relazioni sindacali, quanto al coinvolgimento dei lavoratori, vi è poco da aggiungere a quanto è stato detto da altri all'interno di questo volume. In sintesi si può osservare che la partecipazione dei lavoratori permette al contempo di migliorare i risultati aziendali e le condizioni di lavoro e di vita dei lavoratori. In particolare aumenta il grado di autostima dei lavoratori, il loro senso di appartenenza alla azienda che viene sentita anche come comunità in cui la soddisfazione sul lavoro: la crescita professionale e il protagonismo, sono elementi che vengono vissuti con atteggiamento positivo. La gestione degli orari, inoltre, che può essere affidata a meccanismi decisionali di carattere decentrato, come gruppi di lavoro e squadre, può essere fonte di conciliazione e migliore qualità della vita.

Le leggi e le norme dei contratti possono migliorare la partecipazione e rendere più spedito il processo di innovazione. La legislatura appena terminata è stata caratterizzata da interventi importanti, come quelli più recenti e relativi a Industria 4.0.

Per quanto riguarda la partecipazione, i 'cassetti' di Camera e Senato sono pieni di progetti, depositati anche nelle passate legislature. In genere fanno riferimento a tipi di partecipazione dove sono coinvolte le rappresentanze sindacali. Sono progetti che in qualche misura si rifanno all'esperienza della Germania, senza peraltro mai riproporla in modo uguale. La partecipazione in Germania è sganciata, almeno in linea generale, dalla contrattazione e in azienda si fa partecipazione e non contrattazione. Nel nostro paese un distacco di questo tipo sarebbe molto complicato: noi abbiamo una storia di contrattazione aziendale che sarebbe quasi impossibile anche solo ridimensionare. Anzi la tendenza auspicata da tutti è quella di rafforzarla.

Molti dei progetti elaborati in Parlamento fanno riferimento alla partecipazione di tipo finanziario, e ai cosiddetti premi di produttività. In questa ultima legislatura questi sono stati rafforzati e rifinanziati con maggiori risorse. Nell'ultimo schema di intervento, che è tuttora in vigore e che sta producendo effetti importanti, è previsto anche un premio alle imprese che realizzano forme di partecipazione dei lavoratori. Non è del tutto chiaro quale sia il ruolo dei sindacati nel realizzare questa forma di partecipazione prevista dalla legge e se gli accordi che vengono incentivati fiscalmente prevedano o meno la costituzione di gruppi di lavoratori che possano essere

coinvolti al di fuori del sistema di rappresentanza sindacale. Le norme non sono del tutto chiare e si potrà vedere solo in concreto e in seguito, dalle analisi degli accordi e della loro attuazione, quali forme di partecipazione-coinvolgimento saranno effettivamente messe in campo.

Il Parlamento ha quindi affrontato i due fenomeni, le innovazioni e la partecipazione, tenendoli essenzialmente distinti. Ci sono stati progetti e interventi a favore della partecipazione e progetti ed interventi a favore della innovazione tecnologica ed organizzativa. I due fenomeni non sono stati mai affrontati insieme in un unico progetto e questo penso sia un limite dell'attività legislativa svolta in questi anni e vi è da augurarsi che in futuro si potrà porre rimedio a questa mancanza.

Una legislazione di supporto e di stimolo a forme combinate di innovazione produttiva e coinvolgimento dei lavoratori sarebbe veramente utile come le esperienze e i casi esaminati in questo volume stanno a testimoniare. Da ciò che è stato raccontato emerge un quadro positivo. La partecipazione, soprattutto nella sua forma di coinvolgimento dei lavoratori, sembra essere strumento strategico per potenziare gli aspetti positivi e contenere gli aspetti negativi dell'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative. L'identificazione dei lavoratori negli obiettivi della comunità aziendale è un elemento che rafforza la capacità di rendere l'innovazione un processo *win-win*, a vantaggio di tutti.

Rimarrebbero comunque le politiche del lavoro e del welfare a dover essere messe in campo per ridurre gli effetti negativi del progresso tecnico, soprattutto gli effetti che coinvolgono il mercato del lavoro esterno alle imprese. Per quanto anche il sistema di welfare sia stato recentemente rivalutato negli accordi aziendali, con l'estensione ad esso degli incentivi fiscali, rimane molto da fare sulle politiche del lavoro cui spetta facilitare le transizioni da un posto all'altro riducendo i costi della mobilità tra aziende e settori produttivi.

Questo è un campo di intervento, complementare a quello della innovazione e della partecipazione-coinvolgimento, in grado di creare sinergie positive tra le pratiche aziendali e le politiche del welfare e del lavoro.



## Note sugli autori

**Nicola Alberta**, segretario nazionale Fim-Cisl, è responsabile delle Politiche sindacali e contrattuali della federazione, con riferimento ai contratti nazionali, alla contrattazione aziendale e territoriale, al welfare integrativo, la previdenza complementare e la sanità integrativa.

**Guido Baglioni** è professore emerito dell'Università di Milano Bicocca; studioso dei problemi del lavoro, delle relazioni sindacali e delle relazioni industriali; pioniere della prospettiva della partecipazione dei lavoratori nell'impresa. Recentemente si occupa della disuguaglianza e del suo futuro nei paesi ricchi.

**Emilio Bartezzaghi** è professore ordinario presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, dove è docente del corso di Sistemi Organizzativi. È stato direttore del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, presidente del MIP – Graduate School of Business del Politecnico di Milano e vicepresidente della Fondazione Politecnico di Milano. È stato presidente dell'Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale. Tra gli altri lavori, ha pubblicato il volume *L'organizzazione dell'impresa. Processi, progetti, conoscenza, persone* (Etas 2010).

**Enrico Bozzoni**, elettricista specializzato di lunga esperienza in Aida, delegato Fim-Cisl.

**Giulio Carrettoni**, addetto alla manutenzione Nuncas Italia, delegato Filctem Cgil.

**Maria Chiara Carrozza** è professore ordinario di bioingegneria industriale alla Scuola Superiore Universitaria Sant'Anna di Pisa, dove svolge attività di

ricerca presso l'Istituto di Biorobotica. Dal 2018 è direttore scientifico della Fondazione Don Carlo Gnocchi Onlus di Milano, guidando la ricerca traslazionale nel campo della Riabilitazione. Dal 2015 è membro indipendente del Consiglio di Amministrazione di Piaggio SpA. È socio fondatore di Iuvo, una spin off di Robotica Indossabile.

**Alberto Cipriani** è esperto di Organizzazione del lavoro e sistemi innovativi. Per Fim-Cisl svolge attività di progettazione e realizzazione di laboratori di innovazione organizzativa. In partnership con varie aziende sviluppa pratiche creative di partecipazione dei lavoratori. È autore di pubblicazioni sulle tematiche legate al lavoro, ai sistemi competitivi ed alle relazioni industriali; tra queste: con L. Campagna, L. Erlicher, P. Neirotti, L. Pero, *Le persone e la fabbrica* (Guerini Next 2015); *SKF, un'esperienza di partecipazione industriale* (Franco Angeli 2018); (a cura di) *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative* (Firenze University Press 2018).

**Carlo Dell'Aringa** è professore emerito di Economia Politica presso l'Università Cattolica di Milano. È stato presidente di Aran e Isfol e deputato e sottosegretario al Ministero del Lavoro e del Welfare del Governo Letta nella XVII legislatura. È membro del comitato direttivo di Arel; ha svolto ricerca e pubblicato contributi in tema di economia del lavoro su riviste e volumi di diffusione nazionale ed internazionale.

**Giuseppe Della Rocca** già professore associato di Sociologia Industriale e del Lavoro presso la Facoltà di Economia dell'Università della Calabria. È stato partner e socio fondatore della Rso (Ricerche Sistemi Organizzativi) e della Main (Management Innovazione). Ha fatto parte di progetti di innovazione tecnica e organizzativa ed è autore di pubblicazioni nazionali ed internazionali.

**Giusi Di Leonardo** è operaia della Tower Automotive, delegata Fim-Cisl e rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, mamma appassionata e donna impegnata per una vera umanizzazione del lavoro.

**Stefano Franchi**, già presidente della Sezione Meccanici di Confindustria Firenze e componente del Consiglio Direttivo e della Giunta di Federmeccanica. Oggi direttore generale di Federmeccanica.

**Giovanni Mari**, già professore ordinario di Storia della filosofia presso l'Università di Firenze, è stato presidente della Firenze University Press (FUP) dal 2006 al 2013 ed è presidente della rivista «Iride. Filosofia e discussione pubblica» (il Mulino). Si occupa da alcuni anni di filosofia e storia del lavoro e, sul tema, ha pubblicato numerosi articoli. Con FUP ha curato due volumi

in collaborazione con A. Gramolati: *Bruno Trentin. Lavoro, libertà, conoscenza* (2010) e *Il lavoro dopo il Novecento. Da produttori ad attori sociali. La Città del lavoro di Bruno Trentin per un'«altra sinistra»* (2016).

**Antonella Marsala** è dirigente e Project Manager Anpal Servizi SpA.

**Franco Martini**, segretario Confederale Cgil, responsabile della contrattazione e degli assetti contrattuali pubblici e privati, politiche degli appalti, democrazia e rappresentanza, politiche dell'artigianato, Pmi, cooperazione bilaterale, politiche della salute e sicurezza.

**Ivano Maule**, ricercatore Dipharma Francis dal 2002, delegato Filctem-Cgil e rappresentante Lavoratori Sicurezza Salute Ambiente dal 2015.

**Giuseppe Percoco**, delegato Fim-Cisl e perito meccanico, lavora in Tcs Aero, azienda della provincia di Torino, specializzata nella progettazione e nella costruzione di particolari per l'industria aeronautica.

**Luigi Rampino**, HR director di Unifarco, in precedenza si è occupato di consulenza organizzativa e ha ricoperto incarichi di direzione nei settori enti locali e sanità.

**Federico Zanardi**, manager Tcs Aero. È Coo della società Tcs, società operante nel settore aerospaziale e responsabile del settore Merging & Acquisition del Gruppo Leoni & Partners di Milano.



Studi e saggi  
Titoli Pubblicati

ARCHITETTURA, STORIA DELL'ARTE E ARCHEOLOGIA

- Acciai S., *Sedad Hakki Eldem. An aristocratic architect and more*  
Bartoli M.T., Lusoli M. (a cura di), *Le teorie, le tecniche, i repertori figurativi nella prospettiva d'architettura tra il '400 e il '700. Dall'acquisizione alla lettura del dato*  
Benelli E., *Archetipi e citazioni nel fashion design*  
Benzi S., Bertuzzi L., *Il Palagio di Parte Guelfa a Firenze. Documenti, immagini e percorsi multimediali*  
Biagini C. (a cura di), *L'Ospedale degli Infermi di Faenza. Studi per una lettura tipomorfologica dell'edilizia ospedaliera storica*  
Bologna A., *Pier Luigi Nervi negli Stati Uniti 1952-1979. Master Builder of the Modern Age*  
Eccheli M.G., Pireddu A. (a cura di), *Oltre l'Apocalisse. Arte, Architettura, Abbandono*  
Fischer von Erlach J.B., *Progetto di un'architettura storica / Entwurf einer Historischen Architektur*, traduzione e cura di G. Rakowitz  
Fratì M., *"De bonis lapidibus concis": la costruzione di Firenze ai tempi di Arnolfo di Cambio. Strumenti, tecniche e maestranze nei cantieri fra XIII e XIV secolo*  
Gregotti V., *Una lezione di architettura. Rappresentazione, globalizzazione, interdisciplinarietà*  
Gulli R., *Figure. Ars e ratio nel progetto di architettura*  
Lisini C., *Lezione di sguardi. Edoardo Detti fotografo*  
Maggiora G., *Sulla retorica dell'architettura*  
Mantese E. (a cura di), *House and Site. Rudofsky, Lewerentz, Zanuso, Sert, Rainer*  
Mazza B., *Le Corbusier e la fotografia. La vérité blanche*  
Mazzoni S. (a cura di), *Studi di Archeologia del Vicino Oriente. Scritti degli allievi fiorentini per Paolo Emilio Pecorella*  
Messina M.G., *Paul Gauguin. Un esotismo controverso*  
Pireddu A., *In abstracto. Sull'architettura di Giuseppe Terragni*  
Pireddu A., *The Solitude of Places. Journeys and Architecture on the Edges*  
Pireddu A., *In limine. Between Earth and Architecture*  
Rakowitz G., *Tradizione Traduzione Tradimento in Johann Bernhard Fischer von Erlach*  
Tonelli M.C., *Industrial design: latitudine e longitudine*

CULTURAL STUDIES

- Candotti M.P., *Interprétations du discours métalinguistique. La fortune du sūtra A 1.1.68 chez Patañjali et Bhartrhari*  
Nesti A., *Per una mappa delle religioni mondiali*  
Nesti A., *Qual è la religione degli italiani? Religioni civili, mondo cattolico, ateismo devoto, fede, laicità*  
Pedone V., *A Journey to the West. Observations on the Chinese Migration to Italy*  
Pedone V., Sagiya I. (edited by), *Perspectives on East Asia*  
Pedone V., Sagiya I. (edited by), *Transcending Borders. Selected papers in East Asian studies*  
Rigopoulos A., *The Mahānubhāva*  
Squarcini F. (a cura di), *Boundaries, Dynamics and Construction of Traditions in South Asia*  
Vanoli A., *Il mondo musulmano e i volti della guerra. Conflitti, politica e comunicazione nella storia dell'islam*

DIRITTO

- Allegretti U., *Democrazia partecipativa. Esperienze e prospettive in Italia e in Europa*  
Bartolini A., Pioggia A. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. VIII. Cittadinanze amministrative*

- Cafagno M., Manganaro F. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. V. L'intervento pubblico nell'economia*
- Cavallo Perin R., Police A., Saitta F. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. I. L'organizzazione delle pubbliche amministrazioni tra Stato nazionale e integrazione europea*
- Chiti E., Gardini G., Sandulli A. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. VI. Unità e pluralismo culturale*
- Cingari F. (a cura di), *Corruzione: strategie di contrasto (legge 190/2012)*
- Civitaresse Matteucci S., Torchia L., *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. IV. La tecnificazione*
- Comporti G.D. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. VII. La giustizia amministrativa come servizio (tra effettività ed efficienza)*
- Curreri S., *Democrazia e rappresentanza politica. Dal divieto di mandato al mandato di partito*
- Curreri S., *Partiti e gruppi parlamentari nell'ordinamento spagnolo*
- De Giorgi Cezzi, Portaluri Pier Luigi (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. II. La coesione politico-territoriale*
- Federico V., Fusaro C. (a cura di), *Constitutionalism and Democratic Transitions. Lessons from South Africa*
- Fiorita N., *L'Islam spiegato ai miei studenti. Otto lezioni su Islam e diritto*
- Fiorita N., *L'Islam spiegato ai miei studenti. Undici lezioni sul diritto islamico*
- Fossum J.E., Menéndez A.J., *La peculiare costituzione dell'Unione Europea*
- Gregorio M., *Le dottrine costituzionali del partito politico. L'Italia liberale*
- Marchetti B., Renna M. (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Studi. Vol. III. La giuridificazione*
- Palazzo F., Bartoli R. (a cura di), *La mediazione penale nel diritto italiano e internazionale*
- Ragno F., *Il rispetto del principio di pari opportunità. L'annullamento della composizione delle giunte regionali e degli enti locali*
- Sorace D. (a cura di), *Discipline processuali differenziate nei diritti amministrativi europei*
- Trocker N., De Luca A. (a cura di), *La mediazione civile alla luce della direttiva 2008/52/CE*
- Urso E., *La mediazione familiare. Modelli, principi, obiettivi*
- Urso E., *Le ragioni degli altri. Mediazione e famiglia tra conflitto e dialogo. Una prospettiva comparatistica e interdisciplinare*

#### ECONOMIA

- Bardazzi R. (edited by), *Economic multisectoral modelling between past and future. A tribute to Maurizio Grassini and a selection of his writings*
- Bardazzi R., Ghezzi L. (edited by), *Macroeconomic modelling for policy analysis*
- Barucci P., Bini P., Conigliello L. (a cura di), *Economia e Diritto durante il Fascismo. Approfondimenti, biografie, nuovi percorsi di ricerca*
- Ciampi F., *Come la consulenza direzionale crea conoscenza. Prospettive di convergenza tra scienza e consulenza*
- Ciampi F., *Knowing Through Consulting in Action. Meta-consulting Knowledge Creation Pathways*
- Ciappei C. (a cura di), *La valorizzazione economica delle tipicità rurali tra localismo e globalizzazione*
- Ciappei C., Citti P., Bacci N., Campatelli G., *La metodologia Sei Sigma nei servizi. Un'applicazione ai modelli di gestione finanziaria*
- Ciappei C., Sani A., *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento. Focus sulla realtà fiorentina*
- Garofalo G. (a cura di), *Capitalismo distrettuale, localismi d'impresa, globalizzazione*
- Laureti T., *L'efficienza rispetto alla frontiera delle possibilità produttive. Modelli teorici ed analisi empiriche*

- Lazzeretti L. (a cura di), *Art Cities, Cultural Districts and Museums. An Economic and Managerial Study of the Culture Sector in Florence*
- Lazzeretti L. (a cura di), *I sistemi museali in Toscana. Primi risultati di una ricerca sul campo*
- Lazzeretti L., Cinti T., *La valorizzazione economica del patrimonio artistico delle città d'arte. Il restauro artistico a Firenze*
- Lazzeretti L., *Nascita ed evoluzione del distretto orafa di Arezzo, 1947-2001. Primo studio in una prospettiva ecology based*
- Meade S. Douglas (edited by), *In Quest of the Craft. Economic Modeling for the 21st Century*
- Simoni C., *Approccio strategico alla produzione. Oltre la produzione snella*
- Simoni C., *Mastering the Dynamics of Apparel Innovation*

#### FILOSOFIA

- Baldi M., Desideri F. (a cura di), *Paul Celan. La poesia come frontiera filosofica*
- Barale A., *La malinconia dell'immagine. Rappresentazione e significato in Walter Benjamin e Aby Warburg*
- Berni S., Fadini U., *Linee di fuga. Nietzsche, Foucault, Deleuze*
- Borsari A., *Schopenhauer educatore? Storia e crisi di un'idea tra filosofia morale, estetica e antropologia*
- Brunkhorst H., *Habermas*
- Cambi F., *Pensiero e tempo. Ricerche sullo storicismo critico: figure, modelli, attualità*
- Cambi F., Mari G. (a cura di), *Giulio Preti: intellettuale critico e filosofo attuale*
- Casalini B., Cini L., *Giustizia, uguaglianza e differenza. Una guida alla lettura della filosofia politica contemporanea*
- Desideri F., Matteucci G. (a cura di), *Dall'oggetto estetico all'oggetto artistico*
- Desideri F., Matteucci G. (a cura di), *Estetiche della percezione*
- Di Stasio M., *Alvin Plantinga: conoscenza religiosa e naturalizzazione epistemologica*
- Giovagnoli R., *Autonomy: a Matter of Content*
- Honneth A., *Capitalismo e riconoscimento*
- Mindus P., *Cittadini e no: Forme e funzioni dell'inclusione e dell'esclusione*
- Sandrini M.G., *Lafilosofia di R. Carnap tra empirismo e trascendentalismo. (In appendice: R. Carnap Sugli enunciati protocollari, Traduzione e commento di E. Palombi)*
- Solinas M., *Psiche: Platone e Freud. Desiderio, sogno, mania, eros*
- Trentin B., *La Città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, a cura di Iginio Ariemma
- Valle G., *La vita individuale. L'estetica sociologica di Georg Simmel*

#### LETTERATURA, FILOLOGIA E LINGUISTICA

- Bastianini G., Lapini W., Tulli M., *Harmonia. Scritti di filologia classica in onore di Angelo Casanova*
- Bilenchi R., *The Conservatory of Santa Teresa*
- Bresciani Califano M., *Piccole zone di simmetria. Scrittori del Novecento*
- Caracchini C., Minardi E. (a cura di), *Il pensiero della poesia. Da Leopardi ai contemporanei. Letture dal mondo di poeti italiani*
- Cauchi-Santorio R., *Beyond the Suffering of Being: Desire in Giacomo Leopardi and Samuel Beckett*
- Colucci D., *L'Eleganza è frigida e L'Empire des signs. Un sogno fatto in Giappone*
- Dei L. (a cura di), *Voci dal mondo per Primo Levi. In memoria, per la memoria*
- Ferrone S., *Visioni critiche. Recensioni teatrali da «l'Unità-Toscana» (1975-1983)*, a cura di Teresa Megale e Francesca Simoncini
- Ferrara M.E., *Il realismo teatrale nella narrativa del Novecento: Vittorini, Pasolini, Calvino*
- Filipa L.V., *Altri orientatismi. L'India a Firenze 1860-1900*
- Francese J., *Leonardo Sciascia e la funzione sociale degli intellettuali*
- Francese J., *Vincenzo Consolo: gli anni de «l'Unità» (1992-2012), ovvero la poetica della colpa-espiazione*

- Franchini S., *Diventare grandi con il «Pioniere» (1950-1962). Politica, progetti di vita e identità di genere nella piccola posta di un giornalino di sinistra*
- Francovich Onesti N., *I nomi degli Ostrogoti*
- Frau O., Gragnani C., *Sottoboschi letterari. Sei case studies fra Otto e Novecento. Mara Antelling, Emma Boghen Conigliani, Evelyn, Anna Franchi, Jolanda, Flavia Steno*
- Frosini G., Zamponi S. (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni*
- Galigani G., *Salomè, mostruosa fanciulla*
- Gori B., *La grammatica dei clitici portoghesi. Aspetti sincronici e diacronici*
- Graziani M., Abbati O., Gori B. (a cura di), *La spugna è la mia anima. Omaggio a Piero Ceccucci*
- Graziani M. (a cura di), *Un incontro lusofono plurale di lingue, letterature, storie, culture*
- Guerrini M., *De bibliothecariis. Persone, idee, linguaggi*
- Guerrini M., Mari G. (a cura di), *Via verde e via d'oro. Le politiche open access dell'Università di Firenze*
- Keidan A., Alfieri L. (a cura di), *Deissi, riferimento, metafora*
- Lopez Cruz H., *America Latina aportes lexicos al italiano contemporaneo*
- Mario A., *Italo Calvino. Quale autore laggiù attende la fine?*
- Masciandaro F., *The Stranger as Friend: The Poetics of Friendship in Homer, Dante, and Boccaccio*
- Nosilia V., Prandoni M. (a cura di), *Trame controluce. Il patriarca 'protestante' Cirillo Loukaris / Backlighting Plots. The 'Protestant' Patriarch Cyril Loukaris*
- Pestelli C., *Carlo Antici e l'ideologia della Restaurazione in Italia*
- Rosengarten F., *Through Partisan Eyes.. My Friendships, Literary Education, and Political Encounters in Italy (1956-2013). With Sidelights on My Experiences in the United States, France, and the Soviet Union*
- Ross S., Honess C. (edited by), *Identity and Conflict in Tuscany*
- Totaro L., *Ragioni d'amore. Le donne nel Decameron*
- Turbanti S., *Bibliometria e scienze del libro: internazionalizzazione e vitalità degli studi italiani*
- Virga A., *Subalternità siciliana nella scrittura di Luigi Capuana e Giovanni Verga*
- Zamponi S. (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2015*
- Zamponi S. (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2016*

#### MEDICINA

- Mannaioni P.F., Mannaioni G., Masini E. (a cura di), *Club drugs. Cosa sono e cosa fanno*
- Saint S., Krein S.L. (con Stock R.W.), *La prevenzione delle infezioni correlate all'assistenza. Problemi reali, soluzioni pratiche*

#### PEDAGOGIA

- Mariani A. (a cura di), *L'orientamento e la formazione degli insegnanti del futuro*

#### POLITICA

- Caruso S., *Homo oeconomicus. Paradigma, critiche, revisioni*
- Cipriani A. (a cura di), *Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente'. Atti del Seminario di Roma, 13 ottobre 2017*
- Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*
- Corsi C. (a cura di), *Felicità e benessere. Una ricognizione critica*
- Corsi C., Magnier A., *L'Università allo specchio. Questioni e prospettive*
- De Boni C., *Descrivere il futuro. Scienza e utopia in Francia nell'età del positivismo*
- De Boni C. (a cura di), *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. 1. L'Ottocento*
- De Boni C., *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento. Parte prima: da inizio secolo alla seconda guerra mondiale*

De Boni C. (a cura di), *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento. Parte seconda: dal dopoguerra a oggi*  
Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Bruno Trentin. Lavoro, libertà, conoscenza*  
Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Il lavoro dopo il Novecento: da produttori ad attori sociali. La Città del lavoro di Bruno Trentin per un'«altra sinistra»*  
Lombardi M., *Fabbrica 4.0: i processi innovativi nel Multiverso fisico-digitale*  
Ricciuti R., Renda F., *Tra economia e politica: l'internazionalizzazione di Finmeccanica, Eni ed Enel*  
Spini D., Fontanella M. (a cura di), *Sognare la politica da Roosevelt a Obama. Il futuro dell'America nella comunicazione politica dei democrats*  
Tonini A., Simoni M. (a cura di), *Realtà e memoria di una disfatta. Il Medio Oriente dopo la guerra dei Sei Giorni*  
Zolo D., *Tramonto globale. La fame, il patibolo, la guerra*

#### PSICOLOGIA

Aprile L. (a cura di), *Psicologia dello sviluppo cognitivo-linguistico: tra teoria e intervento*  
Barni C., Galli G., *La verifica di una psicoterapia cognitivo-costruttivista sui generis*  
Luccio R., Salvadori E., Bachmann C., *La verifica della significatività dell'ipotesi nulla in psicologia*

#### SCIENZE NATURALI

Bessi F.V., Clauser M., *Le rose in fila. Rose selvatiche e coltivate: una storia che parte da lontano*  
Sánchez-Villagra M.R., *Embrioni nel tempo profondo. Il registro paleontologico dell'evoluzione biologica*

#### SOCIOLOGIA

Alacevich F., *Promuovere il dialogo sociale. Le conseguenze dell'Europa sulla regolazione del lavoro*  
Alacevich F.; Bellini A., Tonarelli A., *Una professione plurale. Il caso dell'avvocatura fiorentina*  
Battiston S., Mascitelli B., *Il voto italiano all'estero. Riflessioni, esperienze e risultati di un'indagine in Australia*  
Becucci S., Garosi E., *Corpi globali. La prostituzione in Italia*  
Bettin Lattes G., *Giovani Jeunes Jovenes. Rapporto di ricerca sulle nuove generazioni e la politica nell'Europa del sud*  
Bettin Lattes G. (a cura di), *Per leggere la società*  
Bettin Lattes G., Turi P. (a cura di), *La sociologia di Luciano Cavalli*  
Burroni L., Piselli F., Ramella F., Trigilia C., *Città metropolitane e politiche urbane*  
Catarsi E. (a cura di), *Autobiografie scolastiche e scelta universitaria*  
Leonardi L. (a cura di), *Opening the European Box. Towards a New Sociology of Europe*  
Nuvolati G., *Mobilità quotidiana e complessità urbana*  
Nuvolati G., *L'interpretazione dei luoghi. Flânerie come esperienza di vita*  
Ramella F., Trigilia C. (a cura di), *Reti sociali e innovazione. I sistemi locali dell'informatica*  
Rondinone A., *Donne mancanti. Un'analisi geografica del disequilibrio di genere in India*

#### STORIA E SOCIOLOGIA DELLA SCIENZA

Angotti F., Pelosi G., Soldani S. (a cura di), *Alle radici della moderna ingegneria. Competenze e opportunità nella Firenze dell'Ottocento*  
Cabras P.L., Chiti S., Lippi D. (a cura di), *Joseph Guillaume Desmaysons Dupallans. La Francia alla ricerca del modello e l'Italia dei manicomi nel 1840*  
Califano S., Schettino V., *La nascita della meccanica quantistica*  
Cartocci A., *La matematica degli Egizi. I papiri matematici del Medio Regno*

Fontani M., Orna M.V., Costa M., *Chimica e chimici a Firenze. Dall'ultimo dei Medici al Padre del Centro Europeo di Risonanze Magnetiche*  
Guatelli F. (a cura di), *Scienza e opinione pubblica. Una relazione da ridefinire*  
Massai V., *Angelo Gatti (1724-1798)*  
Meurig T.J., *Michael Faraday. La storia romantica di un genio*  
Schettino V., *Scienza e arte. Chimica, arti figurative e letteratura*

#### STUDI DI BIOETICA

Baldini G. (a cura di), *Persona e famiglia nell'era del biodiritto. Verso un diritto comune europeo per la bioetica*  
Baldini G., Soldano M. (a cura di), *Nascere e morire: quando decido io? Italia ed Europa a confronto*  
Baldini G., Soldano M. (a cura di), *Tecnologie riproduttive e tutela della persona. Verso un comune diritto europeo per la bioetica*  
Bucelli A. (a cura di), *Produrre uomini. Procreazione assistita: un'indagine multidisciplinare*  
Costa G., *Scelte procreative e responsabilità. Genetica, giustizia, obblighi verso le generazioni future*  
Galletti M., Zullo S. (a cura di), *La vita prima della fine. Lo stato vegetativo tra etica, religione e diritto*

#### STUDI EUROPEI

Guderzo M., Bosco A. (edited by), *A Monetary Hope for Europe. The Euro and the Struggle for the Creation of a New Global Currency*  
Scalise G., *Il mercato non basta. Attori, istituzioni e identità dell'Europa in tempo di crisi*



