

IL LAVORO "4.0" È PARTECIPAZIONE

Autorealizzazione "imprenditiva"
e funzione innovatrice del lavoratore

Giovanni Scansani
(Corporate Welfare Advisor e Docente a contratto presso l'Università Cattolica di Milano)

Nelle condizioni attuali l'operaio che senza interesse materiale o morale nei risultati della produzione non dà se non quel tanto di lavoro necessario a rivendicargli il salario pattuito, ha nella partecipazione uno sprone a produrre maggiormente e meglio.

Giuseppe Mazzini, "Interessi e principii", 1836

Viviamo in un'epoca di grandi cambiamenti - di transizioni, come usa dirsi - capaci di mettere in discussione strutture e concetti che, fino a poco tempo fa, erano certezze. I nodi da sciogliere sono poi di tale portata che, forse, quello in cui ci troviamo immersi è, più precisamente, un cambiamento d'epoca.

Alcuni dei mutamenti in corso riguardano paradigmi che sono profondamente radicati nella cultura occidentale del lavoro. La pandemia ne ha messo in discussione più d'uno, anche per la potente accelerazione che ha imposto ai processi di digitalizzazione. Ciò, come noto, è stato dovuto, soprattutto, alla remotizzazione del lavoro e forte è l'evidenza che, sulla scia anche di altri fenomeni recenti (*great resignation, quiet quitting, boomerang recruiting*), oltre che al *dove* lavorare (azienda/casa; presenza/remoto) e *quando* (senza precisi vincoli di orario o per soli quattro giorni, con o senza orario setti-



manale "compresso"¹) in discussione ci sia il

1 Nel 1930 J. M. Keynes tenne un celebre discorso, poi confluito in uno scritto intitolato *Economic possibilities for our grandchildren*, nel quale for-

senso e quindi il significato stesso del lavoro: la ricerca del *perché* lavorare.

A complicare il quadro sta poi l'evidenza che il rapido mutamento delle modalità e delle forme del lavoro destruttura le organizzazioni e le relazioni lavorative proponendo la scelta fra due opzioni: quella tecnica che intende il lavoro come un puro atto performativo fatto di organizzazione e tecnologia e quella antropologica, per la quale il lavoro non è solo organizzazione e tecnologia, ma è anche relazione. Soprattutto relazione.

L'opzione antropologica è capace di farci resistere alla riduzione del lavoro ad un puro ciclo disumanizzante fatto di produzione e consumo. Riscoprire il carattere relazionale del lavoro - e dalla prospettiva che qui interessa la sua natura intimamente partecipativa - permette di difendere la centralità dell'umano nel lavoro. Vi è, del resto, un nesso strettissimo tra lavoro e "fioritura" delle soggettività, perchè il lavoro è una modalità con la quale ciascuno entra in relazione con l'altrui umanità (il lavoro è sempre per e/o con gli altri) con la conseguenza che il lavoro non è mai solo prestazione (relazione economica ed organizzativa), ma dev'essere sempre terreno di sviluppo di socialità (relazione sociale). Le imprese sono "*formazioni sociali ove si svolge la personalità*" del cittadino-lavoratore (art. 2 Cost.) perchè concepite sulla base della condivisione umana (di spazi, tempi e contenuti del lavoro); il presupposto organizzativo dell'impresa è la sua matrice fisica e comunitaria fondata sulle persone e sull'intensità delle loro relazioni (non piacerà ai fanatici del nuovo lavoro alienato fatto di connessioni *internet* e di scarse relazioni umane). L'impresa è, quindi, una rete di relazioni che crea, sviluppa ed accre-

mulò alcune ipotesi su come sarebbe stato il mondo da lì a cent'anni (quindi più o meno ai nostri giorni). Tra le ipotesi vi era quella che l'aumento della produttività del lavoro avrebbe consentito all'umanità di affrancarsi da lunghi orari di lavoro perché, per soddisfare ogni necessità, sarebbero state sufficienti una quindicina di ore alla settimana, ossia tre ore di lavoro al giorno. J. M. Keynes, *La fine del laissez-faire ed altri scritti economico-politici*, Torino, Bollati Boringhieri, 1991.

sce, nel tempo, il valore di un fondamentale *asset* (il capitale umano) che luoghi di lavoro non inclusivi, umanamente poco sostenibili e disgreganti, mettono a rischio.

Alle due opzioni prima ricordate corrispondono due possibili scenari: uno è quello che "consuma società", nel quale il lavoro è produzione considerata in un'ottica unicamente efficientista e quindi il consumo è il fine dell'attività economica e financo occasione di relazione con l'altro (il consumo come meccanismo di appartenenza al contesto sociale); l'altro è quello che "riproduce società", nel quale il lavoro è ricerca di senso sul piano esistenziale che si sostanzia nella relazione con l'altro (il collega, i propri responsabili, il cliente); da questa prospettiva il lavoro è una risorsa che produce coesione sociale, fuori e dentro l'impresa e da quest'ultima prospettiva esprime questa capacità tanto più esso sia "partecipato" e "partecipativo", come meglio si dirà nella parte finale di questo scritto.

La ricerca del senso del lavoro è oggi sempre più collegata al desiderio di poter lavorare (e vivere) meglio, arricchendo la propria esperienza non solo in senso economico, ma attraverso quegli stimoli vitali per la propria autorealizzazione - intesa anche come l'occasione principale che il lavoro offre per costruire una propria personale identità - e nella ricerca di un migliore equilibrio tra la vita lavorativa e la vita privata, personale e familiare.

Di quest'ultima necessità si è fatto carico il *welfare* aziendale², il cui sviluppo (organiz-

2 Il *welfare* aziendale, da almeno un decennio, è uno dei più dinamici aspetti delle relazioni industriali ed è un ambito nel quale le imprese più avanzate sviluppano pratiche partecipative come, ad esempio, nel coinvolgimento diretto dei lavoratori nei percorsi di *survey* per l'emersione dei bisogni e nell'attivazione di *focus group* per la progettazione dell'architettura del piano complessivo. Le radici del *welfare* aziendale, contrariamente a quanto spesso si sostiene, non sono tanto da ricercare nell'arretramento di una parte del *welfare* pubblico, ma semmai nei processi di trasformazione del lavoro e del contenuto dello scambio ad esso sottostante, nonché nell'evoluzione dell'organizzazione socio-tecnica delle impre-

zativo e normativo) dà conto di un aspetto importante delle trasformazioni che stanno modificando i luoghi ed il vissuto del lavoro: l'inserimento nel sinallagma contrattuale di una componente "sociale" che amplia lo scambio e lo porta su un terreno nel quale assume rilievo non più solo l'aspetto economicistico/produttivistico della relazione e della prestazione lavorativa, ma anche quello della considerazione "integrale" della persona del lavoratore e dunque anche del lavoratore come persona. Funzionale a questo approccio e capace di contribuire al primo degli aspetti evocati (l'autorealizzazione) è, tra gli altri, l'adozione di meccanismi di tipo partecipativo (diretto) con i quali quella "integralità" si attiva e si fa capace di generare "fioritura" dell'umano e dunque maggiore benessere individuale e collettivo, con importanti effetti anche sul piano della produttività del lavoro e della competitività delle imprese.

La funzione innovatrice del lavoratore

Tra le molte transizioni in corso (come quella ambientale e demografica che hanno anch'esse non secondari riflessi sul lavoro)

se. Neppure il suo fondamento storico può rinvenirsi nei recenti interventi normativi (a partire dalla Legge 208/2016) e nel crescente ricorso alla contrattazione aziendale - che pure ne hanno favorito la diffusione e lo sviluppo - perchè la sua origine, in Italia, va fatta risalire all'esperienza della prima industrializzazione del Paese. Più precisamente, è «negli anni venti e soprattutto durante il fascismo che si afferma definitivamente il welfare aziendale» ed il contesto che accoglie e rielabora queste prospettive «è quello dell'economia corporativa il cui obiettivo dichiarato è il superamento della contrapposizione tra capitale e lavoro». Del resto, prosegue l'Autore, nell'Italia del '900, la stessa costruzione del Welfare State conosce «due momenti cruciali: il primo durante il ventennio fascista e il secondo negli anni del 'miracolo economico'» nei quali «le imprese danno il loro contributo più maturo e decisivo alla costruzione e alla definizione dello stato sociale». A. Ciuffetti, *L'azione sociale d'impresa nella storia dell'Italia contemporanea*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», 3, 2012, p. 37-49.

quella digitale ha avviato e continua a generare trasformazioni rilevanti nelle aziende. Le innovazioni tecnologiche ed il conseguente *redesign* organizzativo sono talmente pervasivi che spingono verso la riscrittura del contenuto - sociale ed identitario - del lavoro e delle relazioni che lo caratterizzano. Proprio a queste ultime occorre prestare particolare attenzione, perchè sul più ampio sfondo dell'evoluzione "4.0" dell'impresa - ossia nel quadro di quella "Grande Trasformazione"³ polanyiana che da quelle modificazioni discende e sulla quale la cd. "Quarta Rivoluzione" industriale si basa - dev'essere messo in conto un grande sforzo di (ri)progettazione sociale e tecnica dell'organizzazione d'impresa la cui necessità deriva sia dalle modificazioni che sta subendo l'*environment* nel quale le aziende agiscono, sia da quelle tecnologiche (e financo antropologiche) che stanno mutando ogni aspetto del lavoro.

Cyber-Physical System (CPS), *Big Data*, tecnologie additive, IoT, IoS, *machine learning*, intelligenza artificiale - e l'elenco potrebbe continuare - sono termini che si riferiscono a quelle "tecnologie abilitanti" la cui applicazione è ritenuta sufficiente a delineare i tratti di una "rivoluzione" nella quale l'elemento saliente è dato dall'esplosivo sviluppo di nuove infrastrutture digitali e dalla possibilità di organizzare la produzione anche virtualmente, tramite *internet*, in ambienti *cyber-fisici* che consentono di superare le rigidità del fordismo parallelamente alla creazione di conoscenza con una potenza senza precedenti.

In questi contesti maturano nuovi approcci caratterizzati dalla polivalenza dei lavoratori spesso associata a funzioni di supervisione e controllo con allargamento della responsabilità verso parti più ampie dei flussi, quando non dell'intero processo di lavoro. Parallelamente la manualità fa spazio al crescente rilievo dell'apporto cognitivo con attivazione di contributi individuali alle decisioni e al miglioramento continuo di processi e di prodotti.

3 È questo il titolo del celebre saggio dell'economista ungherese K. Polanyi con il quale egli descrisse la nascita dell'economia di mercato (K. Polanyi, *La grande trasformazione*, Einaudi, 1974).

Automazione del lavoro e digitalizzazione di entità informazionali all'interno dei processi produttivi non rendono più necessaria la tradizionale organizzazione statica del lavoro e rompono il vincolo spazio/temporale della subordinazione "classica". È quanto accade, ad esempio, con il "lavoro agile" che, in prospettiva, sembra plasmare la subordinazione su fisionomie che richiamano, almeno in parte, il lavoro autonomo⁴.

Queste dinamiche, se correttamente affrontate, devono essere viste come le tracce di un percorso che, lungi dal farci accedere alle pessimistiche conclusioni dei tecnofobici, deve sin d'ora essere considerato come il più capace di avvicinarci alla riconsiderazione dei luoghi di lavoro come realtà nelle quali la centralità della persona del lavoratore⁵ anziché svanire, semmai si rinnova e chiama il *management* alla riscrittura non solo delle architetture organizzative e della produzione, ma a quella delle sue stesse matrici valoriali e culturali.

La (ri)scoperta (e la difesa) della centralità dell'umano nel lavoro si manifesta in nuovi ed accresciuti spazi capaci di liberare un più pieno apporto individuale (inteso anche come funzione innovatrice del lavoratore⁶)

4 Ben poche volte si rammenta che il "lavoro agile" risulta disciplinato all'interno di una normativa contestualmente (non casualmente?) dedicata anche al lavoro autonomo: con la Legge 22 maggio 2017, n. 81 si è, infatti, provveduto alla definizione di *Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale, n. 135 del 13 giugno 2017.

5 «L'automazione [...] accresce straordinariamente l'importanza dell'input cerebrale umano nel processo lavorativo» perché «maggiori sono la portata e l'intensità della diffusione della tecnologia informatica avanzata nelle fabbriche e negli uffici, maggiore è il bisogno di lavoratori autonomi, istruiti, capaci di e disposti a programmare e decidere intere sequenze del lavoro», M. Castells, *La nascita della società in rete*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2002, 279.

6 Dall'esempio giapponese, l'Occidente aveva a suo tempo compreso che si era sempre data

e nella condivisione di progetti basati su obiettivi che misurano il lavoro per i risultati che è capace di generare, più che per la fisica presenza o la sola messa a disposizione del proprio tempo e delle proprie energie lungo un arco temporale prefissato e sulla base di mansioni proceduralmente predefinite.

La flessibilità della produzione porta con sé anche la flessibilità della relazione che il lavoratore ha con il ruolo che è chiamato a svolgere e la polivalenza/polifunzionalità operativa - in parte autogestita dallo stesso lavoratore (o dai *team* nei quali è inserito) come accade nella *lean production* - rende conto di come le *smart factory* diventino sempre meno gerarchiche e capaci di irrobustire la relazione di lavoro e l'intera organizzazione tramite un più diffuso riconoscimento di crescenti gradi di autonomia e ciò sulla premessa che "a macchine sempre più autonome" devono fare "da contraltare lavoratori-esseri umani sempre più autonomi"⁷.

L'innovazione è riprogettazione partecipata

Una classica illusione tecnocratica è quella che affida alla sola introduzione di nuova tecnologia il compimento di una reale trasformazione che si renderebbe possibile sulla base della deterministica (e semplicistica) premessa che "organizzazione e lavoro siano già incorporati nelle soluzioni proposte dai fornitori di tecnologia"⁸.

«la caccia allo spreco di tempo, di movimenti e di fatica nel lavoro», ma si era data «scarsa attenzione allo spreco di intelligenza nel lavoro». È questo «il grosso prezzo pagato alla separazione tra chi dirige e chi esegue», ossia «che si è avuto dai lavoratori meno di quello che molti di loro potevano dare, perché», semplicemente, «non glielo si è chiesto» (la stragrande maggioranza dei lavoratori, come si è detto per lungo tempo, non era pagata per pensare). A. Accornero, *Era il secolo del lavoro*, Bologna, Il Mulino, 2007, p. 76.

7 F. Varanini, *Il lavoro umano nella fabbrica digitale e il domani della Direzione del Personale*, in *Il futuro della fabbrica*, a cura di C. Lupi, Milano, Edizioni Este, 2019, p. 301.

8 F. Butera, *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione*

L'innovazione, al contrario, richiede un'attività di rigorosa riprogettazione (anche relazionale) che, per quanto qui ci occupa, riguardando il ridisegno dell'organizzazione delle imprese, si origina e si manifesta, prima di tutto, nell'impianto culturale delle persone che in quelle aziende lavorano, le quali non si possono limitare ad acquisire, a sviluppare o ad utilizzare soluzioni tecnologicamente avanzate e dunque solo ad "accogliere" l'innovazione. Quest'ultima non è una semplice "novità", ma è qualcosa che implica un profondo cambiamento sistemico.

La trasformazione dei processi produttivi e del lavoro sempre più basata sul digitale, oltre agli aspetti tecnologici, impone di confrontarsi con molte altre questioni che hanno direttamente a che fare con il *mindset* dei lavoratori (ad ogni livello) e con le nuove fisionomie della *leadership* che per potersi esprimere nel nuovo contesto presuppongono discontinuità in qualche misura persino "eretiche" rispetto alle precedenti impostazioni organizzative. Il riferimento, qui, è allo sviluppo di una *leadership* più "liquida" per permettere alla singola persona "di rendersi solida, nel senso di capace di determinarsi"⁹. Si tratta di una trasformazione che, volendo fare un paragone chimico e riprendere il concetto appena espresso, equivale ad un "passaggio di stato": da quello "solido" (staticità, con rigida impostazione verticale ed orientamento al solo profitto per gli *shareholders*) a quello "liquido" (autorevolezza del *management*, valorizzazione delle *capabilities*, dinamiche di partecipazione diretta dei lavoratori, creazione di valore condiviso e apertura agli interessi di tutti gli *stakeholder* dell'impresa).

La "Grande Trasformazione" del lavoro,

intesa anche come transizione organizzativa e di senso, coincide con il passaggio dalla statica categoria ideal-tipica del fordismo (la mansione, con i suoi *task* standardizzati, burocratizzati e limitanti) alla categoria dinamica del "ruolo aperto"¹⁰ nel quale all'esecuzione pedissequa di un compito subentra l'interpretazione di una funzione basata sulla responsabilità di risultati misurabili, sul controllo dei processi, sul loro continuo miglioramento, sull'innovazione nonché sullo sviluppo della capacità di gestire relazioni sempre più ampie con le persone e con la stessa tecnologia. Un passaggio che, per il lavoratore, ha l'effetto - motivante ed ingaggiante - di sentirsi posto al centro di processi in grado di attivare la diffusione e lo scambio di conoscenze all'interno di relazioni che consentono, ad un tempo, di esprimere *voice* e di acquisire una visione più chiara di ciò che si fa e del disegno complessivo al quale si prende parte (si partecipa), condividendo i propri risultati con l'insieme delle persone con le quali s'interagisce. È anche così che i lavoratori potranno riappropriarsi del senso e del valore del loro lavoro, affinché nelle organizzazioni essi "continuo" (e non siano più solo "contati").

Il lavoratore, così, ritrova libertà (intesa come libertà non *dal*, ma *nel* lavoro), ossia la concreta opportunità di realizzare una sua dimensione espressiva intesa come partecipazione e agibilità reale nell'esercizio di più ampie deleghe e di crescenti dosi di responsabilità e di discrezionalità operativa che la stessa innovazione tecnologica presuppone. Il lavoro è in tal modo sempre più basato sulla cooperazione nel perseguimento di obiettivi comuni l'ottenimento dei quali presuppone e stimola la partecipazione ed altresì la premia redistribuendo ricchezza (retribuzione variabile associata a premi di

socio-tecnica, in L'Industria, 3, 2017, pp. 291-316.

9 La *leadership* è "liquida" non già nel senso che si disperde nel contesto organizzativo, ma perché agisce come «un enzima che ha il compito di attivare fenomeni generativi» e che «non fa dell'asimmetria relazionale una leva di potere» né «si determina per il numero di azioni regolatorie che esprime, ma, quasi il suo contrario, per l'autonomia che è stata in grado di produrre», A. Donadio, *Smarting Up!*, Milano, Franco Angeli, 2018, p. 83 e ss..

10 Un ruolo che costituisce «il componente di base del nuovo lavoro» e che consente di immaginare «lavori ibridi» e «nuovi mestieri e professioni a banda larga» che «manderanno in soffitta definitivamente le mansioni e le posizioni ereditate dal taylor-fordismo». F. Butera, *Organizzazione e società. Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo*, Venezia, Marsilio, 2020, p. 376-377.

risultato nella duplice possibile formula del *gain sharing* e/o del *profit sharing*). Questa partecipazione, intesa come possibilità di esprimere le proprie competenze nell'assunzione delle decisioni e nella proposta di soluzioni tecnico-organizzative (*problem setting* e *problem solving*), rende il lavoratore "imprenditivo"¹¹. Si delinea, così, una "nuova" subordinazione nella quale si accresce il valore del ruolo produttivo e sociale del lavoratore e nella quale, altresì, si manifesta una causa "collaborativa e partecipativa"¹² che è diversa rispetto a quella della subordinazione tradizionale. Quest'ultima - unicamente incentrata sullo scambio salario/prestazione - non è del tutto allineata a contesti nei quali, pur senza negare l'esistenza di interessi contrastanti, ciò che appare più rilevante è il manifestarsi di interessi comuni o almeno accomunanti. La subordinazione tradizionale non è, poi, sempre pienamente capace d'innescare dinamiche di reciprocità che, invece, nello scenario che stiamo descrivendo, diventano non solo possibili, ma necessarie ed al cui rafforzamento sono dedicate anche le *policy* di *welfare* aziendale in "combinato disposto" con l'adozione di nuovi approcci al lavoro dei quali sono concrete manifestazioni proprio la partecipazione (soprattutto diretta) e il "lavoro agile" (con quest'ultimo, se autentico, a sua volta capace di avviare processi partecipativi¹³).

11 Si tratta di lavoratori che «in virtù del loro modo di operare e delle strumentazioni che utilizzano sono portati a prendere decisioni autonome, a intervenire risolvendo problemi. L'autonomia (tipica dell'imprenditore) si sposa con l'essere alle dipendenze (tipica del lavoratore). Ecco allora che abbiamo a che fare con 'lavoratori imprenditivi'», D. Marini, *Fuori classe. Dal movimento operaio ai lavoratori imprenditivi della Quarta rivoluzione industriale*, Bologna, Il Mulino, 2018, p. 27. Dello stesso Autore si veda anche *Lavoratori imprenditivi 4.0. Il lavoro nell'epoca della quarta rivoluzione industriale*, Community Media Research - MOL-Monitor sul Lavoro, collana Osservatori, 7, 2016.

12 B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu, *Manifesto per un Diritto del lavoro sostenibile*, Catania-Firenze-Roma, CSDLE, 2020, p. 25.

13 Sulla relazione tra lavoro agile e parteci-

Dal contratto psicologico...

Lo spostamento dalle tradizionali impostazioni gerarchico-verticali delle relazioni (rigida catena di comando/controllo, parcellizzazione e standardizzazione delle mansioni) a dinamiche organizzative più orizzontali, fondate su rapporti fiduciosi (tra *manager* e collaboratori) incentrate su più ampie deleghe, sull'*empowerment* (individuale e di *team*), sulla condivisione di progetti (co-progettazione partecipata) e su conoscenza e cooperazione diffuse, riscrivono molte delle regole del lavoro in azienda ed aprono ad un cambio di paradigma. Quest'ultimo riguarda tutti, non i soli "colletti bianchi": anche la figura dell'operaio ha già assunto nuove connotazioni sempre più arricchite (quando non "aumentate") dalla tecnologia e dalla complessità del lavoro contemporaneo che in molti casi, come nelle imprese basate su processi di *lean production*, si presentano sempre più frammentate con compiti polifunzionali che implicano una commistione tra attività produttive e attività definibili, almeno genericamente, come manageriali. Si pensi a quanto accade con la riorganizzazione dei cicli di produttivi sulla base delle *High Performance Workplace Practices* (HPWP) e in tutti quei contesti avanzati nei quali alle competenze tecniche si associano anche quelle gestionali, informatiche e digitali. Ebbene, è consapevolezza diffusa che l'impatto delle HPWP è tanto maggiore quanto più esse siano accompagnate da un elevato grado di partecipazione dei lavoratori.

Nella trasformazione del lavoro e dei cicli produttivi tecnologicamente avanzati, l'esecuzione basata sull'apporto delle *expertise* individuali, agito nella logica del progetto,

pazione si vedano: T. Treu, *La sperimentazione, non la legge lo renderà strutturale*, La Newsletter di Nuovi Lavori, 10 novembre 2020, n. 265; M. Bozzi Sentieri, *La Rivoluzione 4.0. Roma Vs. Davos. Tra lavoro e partecipazione*, Massa, Eclettica Edizioni, 2022, p. 108; L. Pesenti, G. Scansani, *Smart Working Reloaded. Per una nuova organizzazione del lavoro oltre le utopie*, Milano, Vita e Pensiero, 2021, pp. 97 e ss. e G. Scansani, *Lavoro Agile, cambiamento organizzativo e partecipazione diretta*, in *Mitbestimmung.it*, 19.9.2021

del *problem solving*, dell'innovazione, del miglioramento continuo e del lavoro in *team*, dà conto non solo del mutato protagonismo della persona¹⁴ e della crescente rilevanza del coinvolgimento dei lavoratori anche come abilitazione ad una piena espressione delle capacità di ciascuno, ma anche dell'accresciuta importanza del "contratto psicologico", il cui contenuto è dato da quegli elementi intangibili - tuttavia essenziali alla produzione dei tangibili risultati dell'operato di ciascuno - che nel luogo di lavoro collegano le persone all'organizzazione e le persone tra loro. L'incompletezza del contratto (giuridico) di lavoro emerge dalla considerazione che l'azienda, pur regolando con esso i rapporti con i singoli dipendenti, con tale strumento non potrà mai "comprare" la loro passione, la loro motivazione, la creatività, il *commitment*, il loro apporto individuale fatto di intelligenza, di competenza e di esperienza. Si tratta di elementi che si esprimono e si traducono proprio nel superamento delle regole contrattuali e che si manifestano come "eccedenza" rispetto ad esse, come gratuità e talvolta persino come dono. Sull'accresciuta importanza di questi elementi, sul riconoscimento del "*saper-essere*", oltre che del "*saper-fare*", si basano nuove metriche di valutazione nelle quali, oltre al risultato, assumono rilievo anche le modalità con le quali quei risultati sono stati conseguiti ed una di queste potrebbe certamente essere il grado di sviluppo di una "personalità partecipativa", espressione di una propensione individuale non egoistica ad agire nell'interesse di quell'armonico collettivo la cui sussistenza è la cartina di tornasole di ambienti di lavoro capaci di "fioritura" umana, economica e sociale.

14 Il più recente esempio di relazioni industriali ambiziosamente capaci di assumere questo protagonismo come cardine di un più vasto progetto "umanistico" di inclusione e di sostenibilità per l'avanzamento delle relazioni tra impresa, lavoratori, loro rappresentanti e ogni altro *stakeholder*, interno ed esterno all'azienda, è offerto dallo *Statuto della Persona - Protocollo per la valorizzazione della persona nell'impresa* sottoscritto da ENEL il 29.3.2022.

... alla "mentedopera"

Se nel quadro della "Quarta Rivoluzione" industriale c'è un elemento che riconquista un ruolo centrale nei processi di produzione di beni e servizi, questo è proprio il lavoratore considerato come "Persona" - quindi nella sua integralità - ed il cui apporto diviene essenziale rispetto alla possibilità di immaginare luoghi (e modalità) di lavoro nei quali collaborazione, cooperazione e relazioni assumano, a loro volta, centralità e maggiore significato nel passaggio dalla preminenza della "manodopera" a quella della "mentedopera"¹⁵. Quegli stessi luoghi di lavoro sono poi caratterizzati da rinnovate responsabilità sempre più diffuse e condivise anche in senso partecipativo come si può apprezzare nei più recenti passaggi delle relazioni industriali ed in particolare di quelle che tradizionalmente "fanno scuola": nel settore metalmeccanico, infatti, il traguardo dell'evoluzione in atto sembra poter essere il superamento del classico approccio conflittuale e l'affermazione dei meccanismi partecipativi sulla premessa che questi non elidono il conflitto, ma semmai ne aggiornano il senso¹⁶.

15 La "mentedopera" identifica uno dei nuovi profili professionali rilevati da una ricerca curata da Community Media Research per Federmeccanica. In particolare, la "mentedopera" risulta esprimere il gruppo maggioritario tra i lavoratori intervistati (pari al 32,9%) e rappresenta «*il punto dove la dimensione intellettuale che è prevalente si può sposare anche con abilità manuali*» talché «*diventa difficile distinguere precisamente dove inizi l'una e termini l'altra*» (D. Marini, *Lavoratori imprenditivi 4.0*, cit., pag. 8).

16 Le relazioni industriali del settore metalmeccanico, con l'ultimo CCNL, hanno proseguito la loro opera di "Rinnovamento" (e non già solo di rinnovo contrattuale) avviata nel 2016. Questo percorso evolutivo mira ad orientare il perfezionamento delle relazioni industriali sul piano qualitativo e dei contenuti anche al fine di riconoscere sempre meglio la professionalità e la responsabilità dei lavoratori. Esse potranno ora esprimersi anche nel quadro di rafforzati meccanismi partecipativi, diretti ed indiretti, ai quali è dedicato l'art. 10 del CCNL 2021 che prevede l'avvio di apposite sperimen-

Negli scenari del lavoro caratterizzati da una crescente informatizzazione dell'organizzazione produttiva ritrova centralità la soggettività. È qui che s'innestano, con maggiore profondità, quei meccanismi di partecipazione dei lavoratori alla co-progettazione dell'organizzazione del lavoro che accrescono il valore del loro ruolo sociale e produttivo e ridefiniscono il rapporto gerarchico realizzando contesti nei quali - su un piano di pari dignità di espressione - addetti alla produzione e *management* discutono e condividono idee ed obiettivi nel quadro di una rinnovata visione dell'idea stessa di azienda (l'impresa "bene comune", l'impresa "partecipata" e l'impresa vissuta come "comunità di destino" che le crisi sempre più frequenti e di ogni tipo - finanziarie, sanitarie, belliche - sempre fanno emergere in tanta parte del nostro tessuto produttivo più "civile"). Su quest'ultimo aspetto è appena il caso di rilevare come siano stati proprio i meccanismi partecipativi - diretti ed indiretti - a rendere possibile la continuità delle imprese allorché si è trattato di definire ed applicare i "Protocolli aziendali" per la prevenzione del contagio da Covid-19. Da queste esperienze, nate nell'emergenza di una pandemia, in tante imprese è poi derivata la riprova dell'utilità che l'apporto del *know-how* dei lavoratori e

la loro diretta partecipazione possono dare alla riprogettazione organizzativa.

La partecipazione nelle RR.II.

Se la partecipazione accresce il valore del ruolo sociale e professionale del lavoratore ciò significa prendere atto che «*le grandi trasformazioni [...] nascono dal basso e crescono attraverso [...] coinvolgimento*»¹⁷ e che, nei nuovi scenari del lavoro, «*l'elemento caratterizzante è la cooperazione*» intesa come partecipazione in quanto essa rappresenta «*il risultato di un cosciente sforzo collettivo che accomuna management e lavoratori*»¹⁸. Questo approccio espresso da Federmeccanica è presente anche nell'Accordo Interconfederale del 9 marzo 2018 (cd. "*Patto per la Fabbrica*")¹⁹ con il quale le parti sociali, premesso che "*un sistema di relazioni industriali più efficace e partecipativo [è] necessario per [...] realizzare i processi di trasformazione e di digitalizzazione*" e che "*in questa prospettiva [...] la realizzazione di forme di partecipazione [è] un obiettivo comune da perseguire*", hanno preso atto che "*i cambiamenti economici, produttivi e tecnologici [...] determinano una diversa relazione tra impresa e lavoratori*" e si sono poste, quale obiettivo comune, la realizzazione di forme di partecipazione immaginando contesti la-

tazioni le quali, in accordo con le RSU, potranno consentire alle imprese, su base volontaria, di formalizzare un «*Protocollo sulla partecipazione*» per favorire quel «*nuovo modo di lavorare*» che, presupponendo «*una continua interazione tra i diversi livelli aziendali ed una piena collaborazione di tutte le parti*», realizza una forma di «*partecipazione avanzata*» che si fonda «*su una piena condivisione e sulla collaborazione ab origine nella individuazione delle soluzioni più adeguate*». La sperimentazione partecipativa è ritenuta particolarmente opportuna in caso di piani aziendali aventi ad oggetto l'innovazione, il miglioramento continuo, ma anche per la miglior gestione e il superamento di situazioni critiche, ossia di tutti quegli aspetti della vita dell'impresa che «*meglio potrebbero trovare attuazione con il coinvolgimento e la partecipazione diretta dei lavoratori*».

17 Federmeccanica, documento programmatico *Impegno*, Rinnovo, Roma, 2018, p. 18.

18 G. Berta, *Postfazione*, ivi, p. 43 e ss.

19 È interessante notare la *to do list* contenuta nell'art. 6 dell'Accordo con la quale le parti hanno identificato gli ambiti sui quali «*intervenire prioritariamente*» impegnandosi a raggiungere «*specifiche intese*»: la lista si apre e si chiude, rispettivamente (ed anche significativamente), con il «*Welfare*» e la «*Partecipazione*». Per un'analisi delle correlazioni tra i due istituti mi permetto di rimandare a G. Scansani, *Welfare Aziendale e partecipazione nelle relazioni industriali*, Sviluppo & Organizzazione, Quaderni n.24, Milano, Edizioni Este, 2018, nonché a L. Pesenti, G. Scansani, *Il Welfare Aziendale dopo il Covid-19: la sfida della partecipazione*, wewelfare.it, 14.4.2020.

vorativi nei quali l'apporto e l'ingaggio cognitivo, associati all'*expertise* dei lavoratori, possano essere più decisamente valorizzati e riconosciuti, anche al fine di ottenere maggiore produttività e competitività.

Un breve *excursus* delle ultime tappe delle relazioni industriali evidenzia come il tema del coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro - peraltro già previsto in alcune norme di legge²⁰ - sia ben presente alle parti sociali. Possiamo partire dal documento unitario CGIL-CISL-UIL (*Un moderno sistema di relazioni industriali*, 14 gennaio 2016) nel quale si afferma che, per poter concorrere all'innovazione dei processi produttivi nell'era della «*rivoluzione tecnologica permanente [...] l'intero modello delle relazioni industriali deve evolvere con*

una scelta strategica di partecipazione». Al giugno 2017 risale, invece, la *Carta delle Relazioni Industriali* di Federmeccanica che ha tracciato le linee per una «*via italiana alla partecipazione*» sulla premessa che «*le imprese e il lavoro devono trovare nuove formule di collaborazione per creare valore condiviso*» la cui generazione passa necessariamente dal collegamento tra salari e produttività, così come dal *welfare* aziendale, dalla formazione ed appunto dalla partecipazione, atteso che attraverso queste pratiche «*le parti sociali assumono la responsabilità di promuovere una nuova cultura con la Persona al centro su tutti i fronti*».

Nel 2018, dopo la stipula del ricordato *Patto per la Fabbrica*, Federmeccanica ha pubblicato un decalogo (intitolato *Impegno*) con il quale guidare un «*cambio di paradigma culturale*» del quale *welfare* aziendale e partecipazione (economica ed organizzativa) sono due dei pilastri. Il documento mira a realizzare, nelle imprese del settore, ambienti di lavoro improntati ad un «*Umanesimo Metalmeccanico che ridefinisce l'idea stessa del lavoro attraverso la valorizzazione della persona e la digitalizzazione*»²¹. Infine, dev'essere ricordato l'accordo sottoscritto nell'ottobre del 2019 da Assolombarda che, sulla premessa del crescente grado di istruzione, consapevolezza e professionalità dei lavoratori che «*contribuisce ad accrescere l'importanza della Partecipazione e le potenzialità del contributo dei lavoratori all'efficienza produttiva*», ha articolato un programma volto ad «*incoraggiare la diffusione di iniziative di partecipazione*»²².

20 Il riferimento è alla L. 208/2015 che ha ridefinito la disciplina dei premi di risultato originariamente prevedendo una soglia più elevata attribuibile al premio assoggettabile a tassazione IRPEF sostitutiva proprio con riferimento ad aziende firmatarie di contratti integrativi che «*coinvolgono paritetivamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro*» (art. 1, c. 189 e art. 4 del Decreto Interministeriale del 25.3.2016). Successivamente, eliminata la previsione di un'elevazione della soglia massima del premio di risultato applicabile nelle aziende «partecipative», con l'art. 55 del D.L. 50/2017 è stato introdotto - ad esclusivo beneficio delle imprese che adottino meccanismi di partecipazione - uno sconto del 20% sui contributi IVS (riferibili ad un importo massimo di 800 euro riconosciuto a titolo di premio di risultato il cui ammontare complessivo, ai fini dell'applicazione del *favor* fiscale, è rimasto pari a 3.000 euro). Tra le principali norme nazionali, precedenti quella appena citata, un riferimento espresso alla partecipazione è contenuto nell'art. 8 della L. 148/2011 che, nel dare *Sostegno alla contrattazione collettiva di prossimità*, consente la sottoscrizione di contratti collettivi aziendali o territoriali recanti «*specifiche intese*» finalizzate (anche) alla «*adozione di forme di partecipazione dei lavoratori*». Alla partecipazione si riferiva anche la delega al Governo - rimasta disattesa - contenuta nell'art. 4, c. 62, della L. 92/2012 (cd. «Legge Fornero») con la quale si prevedeva l'adozione di successivi decreti legislativi «*finalizzati a favorire forme di coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa*» attraverso la contrattazione aziendale.

21 Del decalogo è utile qui segnalare tre dei suoi dieci punti: il nr. 3 dedicato al *welfare* aziendale; il nr. 5 (partecipazione economica); il nr. 6 (partecipazione organizzativa). Federmeccanica, *Impegno*, cit., p. 20 e ss.

22 Ciò attraverso: (i) *workshop* di formazione per OO.SS., imprenditori e dirigenti aziendali; (ii) la promozione, tramite la contrattazione di secondo livello, di percorsi sperimentali di partecipazione organizzativa e (iii) l'istituzione di una Commissione Territoriale per individuare, incentivare e diffondere le *best practice*.

In concreto, nei passaggi ora ricordati²³, sul piano delle prassi partecipative ricadono, per fare qualche esempio, i gruppi di lavoro, i gruppi di miglioramento continuo, i *team* polivalenti autogestiti ed in generale tutte quelle forme di partecipazione all'organizzazione del lavoro che presuppongono un maggiore *commitment*, il confronto stabile, la condivisione di idee e soluzioni ed il costante apporto esperienziale (gestione dei suggerimenti) di chi è calato nella pratica esecuzione di fasi e processi per la realizzazione di prodotti e/o servizi.

Una partecipazione espressa in questi termini è ormai considerabile «*un'esigenza oggettiva che interessa direttamente l'impresa, in quanto condizione del suo sviluppo*»²⁴. Vi è quindi un rilievo strategico della partecipazione diretta che «*non è un optional, né un lusso: è una necessità dell'impresa*» che deve «*assolutamente far partecipare i lavoratori*»²⁵ per poter competere nei mercati

contemporanei. Per i datori di lavoro più avveduti, infatti, la partecipazione rappresenta un fattore di competitività che non pregiudica l'efficiente conduzione aziendale, ma al contrario la favorisce, oltre a presentarsi come coesistente alla ridefinizione dei contesti organizzativi alla luce dell'implementazione di innovazioni tecnologiche che implicano il già ricordato passaggio dalla manodopera alla “mentedopera”.

E il coinvolgimento interessa anche i lavoratori perché il lavoro “partecipato” è lavoro di qualità, è lavoro significativo, motivante ed è lavoro “buono” nel quale l'approccio soggettivo si fa pieno e del quale si riscoprono i contenuti grazie ad una collaborazione che “*non è il mezzo per cambiare il lavoro, come molti imprenditori e manager sembrano credere, ma è il risultato e la prova del lavoro che cambia*”²⁶. Infine, interessa il sindacato perché, sul piano delle relazioni industriali, tutto ciò induce a prospettare un salto di qualità dell'azione sindacale verso rapporti collettivi caratterizzati dall'obiettivo comune del buon andamento dell'impresa. Una partecipazione, quindi, che non è occasionale o unicamente limitata a specifiche tematiche, ma che dev'essere attuata lungo tutta la catena del valore e che il sindacato può supervisionare (partecipazione diretta)

23 Ai quali possono aggiungersi anche le cove circolari dell'Agenzia delle Entrate n.28/E del 2016 e n. 5/E del 2018 che, nel precisare i termini applicativi della disciplina dei premi di risultato welfarezzabili e della partecipazione paritetica, non hanno mancato di sottolineare come il coinvolgimento diretto e attivo dei lavoratori nei processi di innovazione possa realizzare «*incrementi di efficienza, produttività e miglioramento della qualità della vita e del lavoro*». A tal fine è «*necessario che i lavoratori intervengano, operino ed esprimano opinioni che, in quello specifico contesto, siano considerate di pari livello, importanza e dignità di quelle espresse dai responsabili aziendali che vi partecipano*» (Circ. 28/E/2016). In particolare, il «*coinvolgimento paritetico*» dovrà essere realizzato attraverso un «*Piano di Innovazione*» che stabilisca «*la costituzione di gruppi di lavoro [...] che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire [...] nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino [...] i risultati raggiunti*» (Circ. 5/E/2018).

24 M. Carcano, R. Ferrari, V. Volpe (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Milano, Guerini Next, 2017, p. 171

25 A. Accornero, *Era il secolo del lavoro*, cit., p. 131. In tal senso, riprendendo Guido Baglioni, si può parlare anche di “*partecipazione integrativa*”

nella quale l'iniziativa è assunta dall'imprenditore e/o dal management al fine di “*interessare i lavoratori - individualmente, come gruppi specifici, collettivamente - all'andamento dell'impresa e/o a coinvolgerli alle sue vicende ed al suo destino*”. Come già per il welfare aziendale è interessante notare come anche la “*partecipazione integrativa*” non costituisca una novità nella storia dei meccanismi orientati a migliorare il rapporto di lavoro nell'impresa. Di essa, infatti, “*possiamo trovare lontani precedenti nell'orizzonte - manifestatosi fra gli ultimi decenni del secolo e gli anni trenta - costituito dalle dottrine e dai programmi che guardavano alla necessità [...] di una stabile armonizzazione degli interessi dei lavoratori con quelli degli imprenditori*”: con il che il riferimento è al Corporativismo fascista e all'enciclica *Quadragesimo Anno* di Pio XI (1931). G. Baglioni, *Democrazia impossibile?*, Bologna, Il Mulino, 1995, 191 e ss.

26 A. Accornero, *Era il secolo del lavoro*, cit., p. 132.

o della quale può essere immediato protagonista (partecipazione indiretta).

Le trasformazioni organizzative e l'evoluzione tecnologica non sono di per sé oggettive, ma incorporano sempre il sistema valoriale di chi le disegna e le realizza. Al sindacato spetta allora il compito di trasfondere i valori che esso esprime anche nella progettazione dei nuovi scenari del lavoro (e ciò sotto il profilo umano, professionale, tecnologico ed organizzativo) con l'intento di sottrarlo alle sole logiche economicistiche e della tecnica. Per questo, oltre agli interlocutori cui nella sua storia si è tradizionalmente rivolto, il sindacato farà bene a rivolgere la sua attenzione anche agli *IT manager* perché sono loro che ridefiniscono in concreto il lavoro e sarà bene dotarsi di opportune conoscenze per poter interloquire con chi si occupa di *software* e di *hardware* che impattano sulle prestazioni dei lavoratori. La vera questione per il sindacato è, in sostanza, quella di ripensarsi e di rinnovarsi di fronte alle sfide che la trasformazione del lavoro ha già posto all'ordine del giorno. Tra queste vi è quella della partecipazione diretta che implica non più (solo) di *"guardare le spalle ai lavoratori"*, ma di *"passare alla loro promozione come persone dentro il lavoro"*²⁷. Per il sindacato, quindi, la "Grande Trasformazione" potrà essere quella del passaggio da un ruolo spesso arroccato su posizioni solo difensive a quello di un soggetto capace di guidare i lavoratori e di rappresentarli *"nella loro scommessa comune con l'imprenditore"* e di porli *"in condizione di conoscere e quindi in qualche misura controllare il processo produttivo"*, ossia *"di partecipare collettivamente essi stessi all'impresa"*²⁸.

27 M. Bentivogli, *Dallo smart working all'intelligenza al lavoro. Ipotesi per il lavoro che verrà*, in *Pensare il domani. Undici dialoghi di Economia Civile ai tempi del Covid-19*, Roma, Ecrà-Edizioni del Credito Cooperativo, 2020, p. 40.

28 P. Ichino, *L'intelligenza del lavoro*, Milano, Mondadori, 2020, p. 161

Partecipare. Oltre la fabbrica

Se un "Nuovo Umanesimo" d'impresa sarà capace di strutturare e diffondere le prassi partecipative e di far considerare i lavoratori come i reali e maggiori alleati degli azionisti (e magari azionisti essi stessi, grazie a programmi di partecipazione finanziaria), allora non potrà non risultare essenziale una decisa integrazione degli apporti dei quali essi possono essere capaci e ciò, se non (ancora) direttamente al tavolo delle decisioni strategiche aziendali, certamente sedendo attorno a quelli dove si discute dell'organizzazione operativa delle attività (e ciò potrebbe essere un primo *step* dal quale poi muovere per consolidare, nel tempo, posizioni via via più robuste, fino alla partecipazione strategica). Per accedere a quest'ultima occorre essere protagonisti nei nuovi modelli di organizzazione del lavoro, lungo percorsi sempre più abilitanti (al pari delle tecnologie utilizzate dai lavoratori). Occorre formarsi (lavoratori e loro rappresentanti) e dare quotidianamente senso e significato alla propria azione sul piano di una partecipazione intesa come allargamento dello scambio capace di generare valore aggiunto per l'impresa e per gli stessi lavoratori.

Il sottostante dev'essere una cultura (aziendale e sindacale) improntata ad una reale collocazione centrale e abilitante delle persone che dev'essere posseduta ed esercitata sapendo che, con l'affermarsi di "Trasizione 4.0", la flessibilità organizzativa, la partecipazione dei lavoratori e più ampie deleghe necessarie ad aumentarne le capacità e l'autonomia, rappresentano i cardini dell'innovazione del lavoro e i presupposti per ottimizzare anche quella tecnologica.

Partecipazione diretta, gradi crescenti di responsabilizzazione e sviluppo di *skill* coerenti con una crescente autonomia e con le necessità associate allo sviluppo di maggiori capacità relazionali, potranno sprigionare un significato pedagogico e sociale anche oltre il perimetro aziendale. Si tratta, in effetti, di modalità di espressione della propria soggettività le cui qualità potrebbero rafforzare quel processo (da tempo interrotto) di piena inclusione del cittadino-lavoratore nella sua funzione sociale e collettiva. Le moda-

lità di attivazione e di coinvolgimento dei lavoratori nella vita delle imprese potranno favorire la ripresa della partecipazione anche alla vita collettiva e alla politica²⁹: due ambiti che, come il lavoro, necessitano anch'essi di molte innovazioni, ma che senza un'antropologia che le sostenga non potranno pienamente rifiorire.

Sviluppare la cultura della partecipazione (dunque, letteralmente, eliminare i viluppi che l'avvolgono) avrebbe anche il benefico effetto di riportare i cittadini-produttori a cogliere il valore e il senso della loro necessaria collaborazione al bene comune. Le crescenti percentuali di astensionismo elettorale confermano quanto sia necessario attivare un circolo virtuoso che, attraverso la partecipazione di tutti (a livello sociale, economico e politico), possa dare "a ciascuna impresa la preziosa solidarietà di pensiero e di lavoro di tutti coloro che in essa operano; a ciascun Paese la preziosa solidarietà di pensiero e di attività di tutti i suoi cittadini; a tutto il Mondo la preziosa solidarietà di ciascun popolo nello sviluppo e nella pace"³⁰. E di quest'ultima - come della partecipazione nei luoghi di lavoro - sappiamo quanto ci sia bisogno.

29 Sulla capacità della partecipazione nel lavoro di diventare un volano per lo sviluppo della partecipazione democratica si veda G. Mari, *Libertà nel lavoro*, Bologna, Il Mulino, 2019, p. 202 e sui problemi della partecipazione sociale nell'epoca della maggior spinta dei processi di individualizzazione si rimanda a L. Pesenti, *La grande ritirata: forme della partecipazione tra individualismo e post-politica*, in F. Biolcati, G. Rovati, P. Segatti, *Come cambiano gli italiani*, Bologna, Il Mulino, 2020, p. 197 e ss.

30 A. Fanfani, *Capitalismo, socialità, partecipazione*, Venezia, Marsilio, 2008, p. 260

BIBLIOGRAFIA

- Accornero A., *Era il secolo del lavoro*, Bologna, Il Mulino, 2007
- Baglioni G., *Democrazia impossibile?*, Bologna, Il Mulino, 1995
- Bentivogli M., *Dallo smart working all'intelligenza al lavoro. Ipotesi per il lavoro che verrà*, in *Pensare il domani. Undici dialoghi di Economia Civile ai tempi del Covid-19*, Roma, Ecra-Edizioni del Credito Cooperativo, 2020
- Berta G., *Postfazione*, in Federmeccanica, *Impegno, Rinnovamento*, Roma, 2018
- Bozzi Sentieri M., *La Rivoluzione 4.0. Roma Vs. Davos. Tra lavoro e partecipazione*, Massa, Elettica Edizioni, 2022
- Butera F., *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, in *L'Industria*, 3, 2017
- Butera F., *Organizzazione e società. Innovare le organizzazioni dell'Italia che vogliamo*, Venezia, Marsilio, 2020
- Carcano M., Ferrari R., Volpe V. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Milano, Guerini Next, 2017
- Caruso B., Del Punta R., Treu T., *Manifesto per un Diritto del lavoro sostenibile*, Catania-Firenze-Roma, CSDLE, 2020
- Castells M., *La nascita della società in rete*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2002
- Ciuffetti A., *L'azione sociale d'impresa nella storia dell'Italia contemporanea*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», 3, 2012
- Donadio A., *Smarting Up!*, Milano, Franco Angeli, 2018
- Fanfani A., *Capitalismo, socialità, partecipazione*, Venezia, Marsilio, 2008
- Federmeccanica, *Impegno, Rinnovamento*, Roma, 2018
- Keynes J. M., *La fine del laissez-faire ed altri scritti economico-politici*, Torino, Bollati Boringhieri, 1991
- Ichino P., *L'intelligenza del lavoro*, Milano, Mondadori, 2020
- Mari G., *Libertà nel lavoro*, Bologna, Il Mulino, 2019
- Marini D., *Lavoratori imprenditivi 4.0 - Il lavoro nell'epoca della quarta rivoluzione industriale*, Community Media Research - MOL-Monitor sul Lavoro, collana Osservatori, 7, 2016
- Marini D., *Fuori classe. Dal movimento operaio ai*

lavoratori imprenditivi della Quarta rivoluzione industriale, Bologna, Il Mulino, 2018

Pesenti L., *La grande ritirata: forme della partecipazione tra individualismo e post-politica*, in F. Biolcati, G. Rovati, P. Segatti, *Come cambiano gli italiani*, Bologna, Il Mulino, 2020

Pesenti L., Scansani G., *Il Welfare Aziendale dopo il Covid-19: la sfida della partecipazione*, welfare.it, 14.4.2020

Pesenti L., Scansani G., *Smart Working Reloaded. Per una nuova organizzazione del lavoro oltre le utopie*, Milano, Vita e Pensiero, 2021

Polanyi K., *La grande trasformazione*, Einaudi, 1974

Varanini F., *Il lavoro umano nella fabbrica digitale e il domani della Direzione del Personale*, in *Il futuro della fabbrica*, a cura di C. Lupi, Milano, Edizioni Este, 2019

Scansani G., *Lavoro Agile, cambiamento organizzativo e partecipazione diretta*, in Mitbestimmung.it, 19.9.2021

Scansani G., *Welfare Aziendale e partecipazione nelle relazioni industriali*, Sviluppo & Organizzazione, Quaderni n. 24, Milano, Edizioni Este, 2018

Treu T., *La sperimentazione, non la legge lo renderà strutturale*, La Newsletter di Nuovi Lavori, 10 novembre 2020, n. 265

La trasformazione dei processi produttivi e del lavoro presuppone discontinuità in qualche misura "eretice" rispetto alle precedenti impostazioni organizzative.

Sviluppare la cultura della partecipazione avrebbe anche il benefico effetto di riportare i cittadini-produttori a cogliere il valore e il senso della loro necessaria collaborazione al bene comune.