

ANNO III. NUMERO 6. DICEMBRE 2024

PARTECIPAZIONE

RIVISTA DELL'ISTITUTO «STATO E PARTECIPAZIONE»

Giovanni Gentile

In questo numero:

Alessandro Amorese
Valerio Benedetti
Rosanna Capuano
Francesco Carlesi
Hervé A. Cavallera

Aldo Di Lello
Valentina Ferranti
Pietro Giubilo
Francesco Guarente
Gian Piero Joine
Luca Lezzi

Gherardo Marengli
Antonio Messina
Riccardo Pedrizzi
Spartaco Pupo
Gaetano Rasi
Giovanni Scansani

Mario Bozzi Sentieri
Rodolfo Sideri
Andrea Virga
Aldo Rocco Vitale
Claudio Zuccaro



IL PROTAGONISMO DEL LAVORO NELL'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

La partecipazione diretta in alcune esperienze aziendali

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

«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”*, 2002.

Dopo aver affrontato il tema della partecipazione nell'ambito dei processi di evoluzione del lavoro, dell'organizzazione aziendale e delle relazioni industriali¹, qui si proverà a dare conto del quadro generale nel quale maturano le traduzioni pratiche di tali evoluzioni per, verificare, poi, il grado di sviluppo delle prassi partecipative oggi presenti in alcune imprese italiane ed identificare talune *best practice* che possano essere considerate come utili esempi per le aziende che, in questo ambito, risultano ancora attardate. La breve rassegna dei casi aziendali non si riferirà unicamente ad imprese di grandi dimensioni, ma volutamente riguarderà anche quelle di “taglia” più usuale nel tessuto produttivo italiano a dimostrazione, intanto, che “fare partecipazione” non presuppone necessariamente il gigantismo aziendale e che l'adozione dei meccanismi partecipativi è faccenda, anzitutto, strettamente culturale che dalle dimensioni organizzative e di *business* può anche prescindere (tant'è che, a ben guardare, sono poi proprio le PMI - sia pure spesso informalmente - a creare solidi contesti partecipativi).

Nondimeno, il riferimento a grandi gruppi industriali sarà inevitabile affrontando l'analisi della più recente produzione di accordi aziendali che hanno formalizzato veri e propri cambi di paradigma nell'articolazione delle relazioni tra impresa e lavoratori.

Il protagonismo del lavoro umano

Per avviare le nostre riflessioni converrà tenere in primo piano il rilievo che i processi di riprogettazione organizzativa derivanti dall'incessante innovazione tecnologica e dalle sfide poste dalle diverse transizioni in atto (digitale, ambientale e sociale) stanno talmente impattando il lavoro che questo, da tempo, è ormai nel bel mezzo di una sua generale ridefinizione che ne investe persino il senso (e dunque anche il suo significato): una

¹ G. Scansani, *Il lavoro “4.0” è partecipazione*, Stato e Partecipazione, n. 5, pp. 26-38

condizione ben riassunta dal frequente riferimento alla fase di “Grande Trasformazione”² che sta riplasmando la fisionomia e la stessa antropologia del lavoro contemporaneo.

Le cd. “tecnologie abilitanti” (IoT, IoS, *machine learning*, intelligenza artificiale ed altre), con le quali si creano complessi *Cyber-Physical System*, delineano i tratti di una “Quarta rivoluzione industriale” (impresa 4.0) nella quale l’elemento saliente è dato dallo sviluppo di infrastrutture digitali che consentono di organizzare la produzione anche virtualmente, superando le rigidità del fordismo parallelamente alla creazione di conoscenza con una potenza senza precedenti. L’evoluzione tecnologica è di tale portata che ormai nessun ambito della vita ne è escluso ed anzi quest’ultima è ormai essa stessa un *onlife*.³

In questo quadro l’umanità *del* lavoro e l’umano *nel* lavoro non perdono centralità: al contrario, questi aspetti hanno riguadagnato importanza perché “l’innovazione tecnologica avanza non tanto per la numerosità delle macchine, ma soprattutto con l’impegno e il coinvolgimento delle persone”⁴.

Contro ogni profezia di progressiva sostituzione macchinica dell’azione umana sta, del resto, l’evidenza che al crescere del contenuto tecnologico della prestazione lavorativa, cresce l’essenzialità dell’apporto - sempre più cognitivo ed integrale - del lavoratore, a qualunque livello (in esergo se ne è dato conto con le celebri parole di Manuel Castells)⁵.

Sulla scia di questo assunto anche l’antropologia d’impresa ha indagato le trasformazioni in corso (e lo ha fatto anche nel prisma dei processi partecipativi)⁶ ed analogamente hanno fatto antropologi attenti all’innovazione tecnologica ed organizzativa per i quali “a macchine sempre più autonome” devono fare “da contraltare lavoratori-esseri umani sempre più autonomi”⁷.

Il quadro evolutivo, quindi, rende conto del fatto che nessuna trasformazione è realmente possibile se chi è centrale nella (e per la) sua riuscita non ne sia anche - ed in apprezzabile misura - un reale co-protagonista.

Partecipazione come “bene-essere” (e “bene-avere”)

² 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). Questo titolo è stato più volte ripreso dalla giuslavoristica italiana più attenta ai processi evolutivi del lavoro (si veda, ad esempio, F. Seghezzi, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017).

³ L. Floridi, *La quarta rivoluzione. Come l’infosfera sta trasformando il mondo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2014, p. 67

⁴ L. Campagna, L. Pero, M. Carcano, *La partecipazione dei Lavoratori alla gestione dell’impresa*, Newsletter Nuovi Lavori, nuovi-lavori.it, 17 maggio 2021.

⁵ M. Castells, *La nascita della società in rete*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, Milano, 2002, p. 279.

⁶ Si veda, ad esempio, F. D’Aloisio, *Partecipare all’impresa globale*, Franco Angeli, Milano, 2021. Il testo espone i risultati di un lungo lavoro svolto “sul campo”, in Lamborghini, uno degli esempi più nitidi di azienda partecipata tale essendo diventata soprattutto a seguito del suo inserimento nell’ambito del gruppo tedesco Volkswagen e dell’adozione della relativa “Charta” che, rifacendosi alla *mitbestimmung*, disciplina le relazioni industriali ed il lavoro complessivo di fabbrica.

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, Edizioni Este, Milano 2019, p. 301.

Molte sono le evidenze che la “Grande Trasformazione” porti con sé una forte spinta partecipativa⁸ e non è certo per caso se le aziende più performanti e maggiormente all’avanguardia sul piano della riprogettazione dei processi e dei prodotti, siano proprio quelle nelle quali i meccanismi di partecipazione sono più robusti e saldamente radicati nella loro cultura.

Si tratta di aziende nelle quali l’inserimento dei lavoratori nell’armonico collettivo che esse esprimono si associa al desiderio (realizzato) di persone che sono chiamate non già solo a “far parte” dell’impresa, ma anche a “prendere parte” alla sua esistenza e al suo sviluppo, ossia a partecipare integralmente a ciò che vi si fa con l’importante effetto - individuale e collettivo ad un tempo - di accrescere anche “ciò che si è” e “ciò che si ha” (partecipazione come fonte di “bene-essere”, oltre che di “bene-avere”) senza omettere, in siffatti contesti, l’ulteriore e non meno rilevante effetto dell’attivazione di meccanismi di reciprocità anche extracontrattuale (dunque esterni al mero scambio economicistico del salario rispetto alla prestazione lavorativa⁹) che consentono di andare oltre il contratto di lavoro¹⁰ e di sviluppare un “patto” capace di generare la “fioritura” sia del lavoratore come persona, sia della persona come lavoratore e ciò nell’interesse tanto individuale che collettivo (aziendale).

⁸ Tra queste evidenze possono includersi, ad esempio, i dati che emergono dai *report* dell’OCSEL (l’*Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello* della CISL), da quelli della Fondazione Di Vittorio-CGIL e da quelli rilasciati mensilmente dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in relazione al deposito dei contratti per l’applicazione della disciplina di cui alla L. 208/2015 in tema di premi di risultato. Poiché tale disciplina è ulteriormente vantaggiosa proprio per le imprese che abbiano formalizzato l’adozione di meccanismi partecipativi disponiamo anche del dato numerico dei contratti che si sono orientati in tal senso. Al momento in cui scriviamo il più recente *report* disponibile è quello al 17.7.2023: dei 12.247 contratti attivi depositati, il 10,9% di essi (corrispondenti a 1.332 accordi) prevede un “*piano di partecipazione*”. Si tratta, in ogni caso, di una fonte informativa molto parziale rispetto alla complessiva dimensione del fenomeno che è molto più ampio e massimamente informale. Non va, poi, sottaciuto che parte della più recente diffusione dei meccanismi di partecipazione (formalizzata o meno che sia) dev’essere ascritta ad una “lezione” appresa durante la pandemia nella sua fase più critica, quella nella quale occorre salvare le imprese dal collasso ed al contempo i lavoratori dal contagio. I “*Protocolli aziendali*” - definiti, in quel tragico contesto, a partire dalle indicazioni del “*Protocollo nazionale condiviso*” del 14.3.2020, poi successivamente più volte aggiornato - sono stati spesso il frutto di “tavoli partecipativi” che si sono allargati alla presenza, oltre che del *management* e delle OO.SS., anche a quella dei lavoratori più esperti, ossia gli unici che potevano realmente sapere come riorganizzare flussi, tempi e la complessiva organizzazione nei reparti preservando la produzione in osservanza delle norme imposte dalla prevenzione anticontagio. Queste esperienze e la possibilità di poterle mettere a valore anche per il futuro riecheggiano, ad esempio, nel più recente CCNL del settore metalmeccanico nella parte in cui introduce sperimentazioni partecipative che si auspicano capaci di far addivenire le imprese alla stesura di “*Protocolli sulla partecipazione*” proprio avendo a riferimento il momento di grande cooperazione e collaborazione che si era manifestato in occasione del fronteggiamento delle criticità indotte dalla pandemia.

⁹ Perché risulta “*rivalutata quella dimensione di reciprocità e di socialità propria della relazione tra soggetti che in parte il contratto fordista aveva limitato*”, F. Seghezzi, cit., p. 193.

¹⁰ Sotto questo profilo il contratto di lavoro è sempre incompleto non potendosi con esso “acquistare” quegli elementi intangibili, ma sempre più essenziali nel lavoro contemporaneo, con i quali è tra l’altro possibile immaginare proprio la riuscita dei processi partecipativi (si pensi alla passione, all’*engagement*, alla creatività, al *commitment*, all’orientamento al *problem setting* e al *problem solving*, ecc.). Tali elementi costituiscono e rafforzano il contenuto del cd. “*contratto psicologico*” (che completa quello formale di lavoro) della cui solidità le prassi partecipative, intese anche come espressione di benessere individuale ed organizzativo, sono una parte essenziale.

Il lavoro sta cambiando perchè l'innovazione tecnologica (e quindi necessariamente anche quella organizzativa) presuppone sempre di più il coinvolgimento delle persone in attività che, per poter essere svolte in modo efficace ed efficiente, devono essere massimamente cooperative. Anche l'attuale diffusione - ancorché inferiore a talune attese - di una modalità esecutiva della prestazione lavorativa che potrebbe apparire antinomica con questa rappresentazione (il riferimento è al "lavoro agile") tale non è, perché lo *smart working* (purché autentico, ossia frutto di una profonda riprogettazione organizzativa e non quindi associabile alla mera "remotizzazione" di un lavoro che resti organizzato *as usual*) presuppone il rafforzamento di una relazione fiduciaria e una corresponsabilità rispetto a progetti ed obiettivi che trova proprio in un momento partecipativo/collaborativo la sua fonte istitutiva (l'accordo individuale¹¹ con il quale *manager* e il singolo collaboratore definiscono le attività, fissano gli obiettivi e condividono le metriche per misurarne i risultati)¹². Ciò che sta cambiando, dunque, più (od oltre) che il lavoro in sé, è il grado di libertà *del* e *nel* lavoro, ossia lo spazio di espressione¹³ a disposizione delle soggettività che il *redesign* organizzativo rende possibile nel passaggio da una visione solo strumentale del lavoro ad un'altra nella quale "prevale la concezione del lavoro come valorizzazione del Sé ed espressione identitaria"¹⁴.

L'apporto di ciascuno, infatti, nelle imprese realmente orientate alla trasformazione organizzativa non è più affidato allo svolgimento burocratico, proceduralizzato e parcellizzato di una mansione standardizzata, ma all'interpretazione di un ruolo¹⁵ che

¹¹ Espressamente previsto dall'art. 18, c.1, L. 81/2017.

¹² Sia qui concesso rinviare a quanto esposto in L. Pesenti, G. Scansani, *Smart Working Reloaded. Una nuova organizzazione del lavoro oltre le utopie*, Vita e Pensiero, Milano, 2021, p. 97 e ss. e in G. Scansani, *Lavoro Agile, cambiamento organizzativo e partecipazione diretta*, Mitbestimmung.it, 19.9.2021.

¹³ Alla dimensione espressiva del lavoro fa diretto riferimento l'economista civile Stefano Zamagni per il quale "non basta pagare di più le persone (...) assicurare benefici di varia natura. Le persone vogliono assicurarsi un loro spazio di espressività" e ciò perché "la gratificazione di chi lavora è ormai essenziale tanto quanto la retribuzione". Dunque "non basta più l'obiettivo del lavoro giusto, quello che assicura un salario equo (...). Occorre puntare al lavoro decente, quello che oltre al salario pone l'attenzione alla valorizzazione del potenziale di vita delle persone che lavorano", S. Zamagni (intervista), *Welfare: le persone al centro di un nuovo sistema*, Quotidianodipuglia.it, 30.9.2020. Quella dell'italianissima Economia Civile è un filone di riflessione sul quale sarebbe opportuno puntare l'attenzione per riscoprirne alcuni fondamenti che risultano del tutto coerenti con il tema della partecipazione dei lavoratori (si pensi al forte accento su aspetti come la fiducia, le relazioni, l'impegno per il bene comune). Si riscoprirebbe, così, un primato italiano: è, infatti, a Napoli nel 1754 che Antonio Genovesi regge la prima cattedra di Economia - in anticipo rispetto ad Adam Smith - raccogliendo poi i suoi insegnamenti nel testo dedicato alle *Lezioni di Commercio o sia d'Economia Civile*, dato alle stampe nel 1765 (oltre un decennio prima del ben più celebre testo smithiano dedicato alla *Ricchezza delle Nazioni*, pubblicato nel 1776).

¹⁴ D. Dazzi, C. Minghini (a cura di), *Ripartiamo dal lavoro. Autonomia, riconoscimento e partecipazione*, Editrice Socialmente, Bologna, 2014, p. 129.

¹⁵ Mentre la mansione costituisce una dimensione *hard*, oggettiva e statica, perché individua il posto di lavoro nella sua diretta dipendenza gerarchica e funzionale, il ruolo è una dimensione *soft* e consente una lettura dinamica dell'attività in grado di includere, oltre ai compiti della mansione, anche integrazione, interdipendenza e interazione con altre funzioni e livelli gerarchici aziendali. In tal senso si vedano i numerosi contributi di Federico Butera (a partire da *I frantumi ricomposti*, Marsilio Editore, Venezia, 1973). Una simile distinzione rintraccia nella mansione la categoria ideal-tipica del modo di lavorare prevalente nel capitalismo fordista, mentre il ruolo implica caratteristiche opposte di intraprendenza, complessità, flessibilità e relazionalità (in tal senso S. Negrelli, *Le trasformazioni del lavoro*, Laterza, Bari, 2013)

libera, sviluppa e se si vuole sfida le *capability* di ciascuno, rompendo la fissità monomansionale, attivando polivalenza e polifunzionalità le quali, per poter essere agite, presuppongono un certo grado di discrezionalità (se non di autonomia) operativa e dunque, in definitiva, di libertà (passaggio dal solo “*saper-fare*” al “*saper-essere*”).

“*Libertà è partecipazione*” cantava Giorgio Gaber e non può dubitarsi che il *reengineering* organizzativo, per essere efficace, non possa (e non debba mai) essere il frutto di decisioni prese “a tavolino”, ma che sia largamente condiviso (partecipato) e che, pertanto, necessiti del fattivo coinvolgimento dei lavoratori che di quella rinnovata organizzazione saranno, ad un tempo, co-progettisti e co-protagonisti.

Solo così l’innovazione (tecnologica ed organizzativa) potrà essere pienamente sfruttata e non a caso la partecipazione cd. “diretta” - ossia la partecipazione dei lavoratori all’organizzazione (e all’innovazione) del lavoro e dei suoi processi - è, nelle imprese più avvedute, da tempo considerata un obiettivo strategico in quanto condizione necessaria al perseguimento degli obiettivi di competitività e dunque per lo stesso sviluppo aziendale, non meno che per lo sviluppo umano e professionale dei lavoratori che operano in siffatti contesti.

Si delinea così la figura del lavoratore “*partecipe*”, “*imprenditivo*”, ossia consapevole delle necessità di cambiamento, responsabile e responsabilizzato rispetto a quelle necessità e quindi capace di ripensare se stesso nell’innovazione organizzativa. Questi lavoratori sono i più desiderosi di cambiamenti e di ampliamenti del proprio “spazio di manovra”: aspirano a maggiore responsabilità e proprio per questo vogliono giocare un ruolo attivo nei processi di trasformazione, partecipando alla loro realizzazione.

Partecipazione ed innovazione costituiscono un binomio che genera valore. È una capacità che si riconosce con facilità in quelle organizzazioni che attribuiscono una delle principali fonti della propria ricchezza guardando al capitale umano e sociale delle persone che in esse lavorano: fatto di competenze, *human skill* e capacità di lavorare in *team*. In queste organizzazioni è ormai chiaro che comando e controllo tayloristico non bastano più: occorre “*conquistare cuore e motivazioni intrinseche delle persone*”¹⁶ (ciò che il contratto di lavoro, come si è detto, non può fare) ed in tal modo generare quella superadditività che solo la stretta cooperazione tra le persone può produrre. Una cooperazione che qualifica una specifica “*abilità relazionale d’impresa*”¹⁷ della quale i meccanismi partecipativi sono un elemento chiave perché partecipazione e motivazione (intrinseca) si presentano quasi come incorporate nel modello di impresa perseguito da aziende di tal tipo.

¹⁶ L. Becchetti, *I dividendi invisibili (e non) per chi crea buone relazioni di lavoro*, ilsole24ore.com, 18 novembre 2021. Interessanti i risultati di un ricerca coordinata dall’Autore dell’articolo (si tratta, per inciso, di un altro importante economista civile) che, sulla premessa dell’individuazione di “*quattro variabili di qualità relazionale delle imprese*” (capacità delle persone di lavorare in *team*; cura del benessere dei lavoratori; attenzione al territorio; coinvolgimento degli *stakeholder* nei programmi di Responsabilità Sociale d’Impresa) è giunta a determinare i “*dividendi invisibili umani, sociali ed economici dell’arte di costruire buone relazioni*” quantificandoli in 21mila euro per addetto. Dello stesso Autore si veda anche *Partecipazione è benessere aziendale*, Corriere della Sera, 18 maggio 2023.

¹⁷ Ivi.

Passa anche da qui la creazione di luoghi di “lavoro buono” (foriero di “lavoro ben fatto”), ossia di un lavoro motivante e significativo (dotato di senso) per chi lo svolge e per l’organizzazione che lo rende possibile.

Le forme della partecipazione diretta in azienda

In concreto, però, nelle aziende cosa accade? Due sono le principali modalità con le quali si manifesta la partecipazione nella gestione operativa del lavoro e della produzione. Si tratta di forme che prevedono un impegno dei lavoratori in prima persona, talvolta mediato dalle rappresentanze aziendali, ma senza che il carattere “diretto” della partecipazione venga mai del tutto meno.

Una prima modalità è quella spesso definita dei “gruppi di qualità” o dei “gruppi di miglioramento” (*kaizen*) impegnati in progetti di innovazione organizzativa e/o produttiva (a questa modalità sono ascrivibili anche i meccanismi di acquisizione e valutazione dei suggerimenti e le cd. “comunità di pratiche”).

L’attivazione di questi percorsi è generalmente affidata al *management* anche perché vi è spesso, come sottostante, la necessità di favorire cambiamenti organizzativi per la cui riuscita il coinvolgimento dei suoi futuri protagonisti è ritenuto, a ragione, essenziale (si pensi ai programmi legati all’introduzione delle cd. HPWP¹⁸). Ovviamente a fronte di progetti di tale portata, spesso associati alla grande dimensione dell’impresa che li realizza, la partecipazione dei lavoratori trova una sua formalizzazione in specifici accordi sindacali che regolano anche la connessa materia della formazione senza la quale affrontare le trasformazioni, soprattutto tecnologiche, sarebbe impossibile.

Vi è poi la partecipazione connessa ai premi di risultato (cd. partecipazione paritetica)¹⁹ spesso associata alla presenza di organismi bilaterali (come “tavoli tecnici” e Commissioni miste) che hanno il compito di verificare gli andamenti rispetto ai *target* aziendali e monitorare il conseguimento (o meno) degli obiettivi incrementali che consentiranno l’erogazione del premio stesso. Qui si assiste, dunque, sia ad un intreccio fra la modalità “diretta” di manifestazione del meccanismo partecipativo e quella “indiretta” (data dalla presenza sindacale), sia ad un suo sbocco sul fronte della “partecipazione economica” (nelle possibili forme del *profit sharing* e del *gain sharing*).

Come si comprende, queste modalità partecipative sono strategicamente coerenti con l’attuale evoluzione complessiva dell’organizzazione d’impresa e proprio per questo, anche rispetto al recupero di produttività che consentono di ottenere e che costituisce una delle

¹⁸ Le *High Performance Workplace Practice* includono metodi di lavoro come ad esempio il WCM (*World Class Manufacturing*), la *lean production* evoluta, il lavoro in *team* ed in generale la riprogettazione dell’organizzazione e il coinvolgimento attivo dei lavoratori realizzato tramite deleghe più diffuse ed estese, il decentramento decisionale, l’attivazione autonoma dei lavoratori nella prevenzione e nella soluzione dei problemi, i suggerimenti, la misurazione delle *performance*.

¹⁹ Questo riferimento è contenuto nell’art. 1, c. 189, L. 208/2015 (Legge di Stabilità 2016 e s.m.i.) nonché nell’art. 4 del Decreto Interministeriale 25.3.2016 e poi nelle successive Risoluzioni dell’Agenzia Entrate, in particolare la n. 28/E del 15.6.2016 e la n. 5/E del 29.3.2018. A mente di quest’ultima “il coinvolgimento paritetico dei lavoratori si realizza mediante schemi organizzativi che permettono di coinvolgere in modo diretto e attivo i lavoratori (i) nei processi di innovazione e di miglioramento delle prestazioni aziendali, con incrementi di efficienza e produttività, e (ii) nel miglioramento della qualità della vita e del lavoro”.

primarie necessità per la nostra statica economia²⁰, il Legislatore, negli anni più recenti, le ha favorite con appositi interventi incentivanti²¹.

Alcuni recenti casi aziendali

Numerose sono le evidenze che emergono dall'analisi della contrattazione di secondo livello e dalle prassi aziendali che, nell'insieme, ci restituiscono una "fotografia" sempre più nitida dell'attuale *trend* di diffusione e di perfezionamento dei meccanismi partecipativi (diretti ed indiretti). Per ovvie ragioni di spazio, di tali casi potranno citarsene solo alcuni e la scelta è stata fatta cadere su quelli che hanno il pregio di evidenziare l'efficacia e talvolta l'innovatività delle soluzioni adottate. Come anticipato in apertura, le casistiche qui considerate non faranno riferimento solo ad aziende di grandi dimensioni o nelle quali le prassi partecipative sono ormai da tempo un tratto qualificante della loro cultura e delle politiche di *people management*. L'esempio che può provenire da aziende che non rappresentano "i soliti noti" (Lamborghini, Pirelli, Luxottica, tanto per fare quale nome) potrà avere il pregio di restituire l'idea della trasversalità con la quale la spinta partecipativa si manifesta nel nostro tessuto economico e produttivo.

Gruppo Burgo: è stato istituito un organismo partecipativo (l'Esecutivo di Gruppo) cui partecipano congiuntamente rappresentanti aziendali e delle OO.SS. Il carattere innovativo di questa modalità di gestione partecipata delle relazioni industriali sta nel fatto che a questo organismo sono demandate un'ampia gamma di competenze che giungono sino al punto di incidere anche sulla gestione dei piani industriali. All'attività dell'Esecutivo fanno poi capo apposite Commissioni paritetiche che hanno il compito di analizzare e redigere pareri su temi di particolare rilievo che riguardano l'azienda nel suo complesso²².

Liquigas: con il preciso obiettivo di incrementare la partecipazione dei lavoratori alla determinazione degli obiettivi dell'impresa, ma anche di coinvolgerli sul tema della migliore articolazione del benessere individuale e collettivo, è stato creato un organismo paritetico chiamato a realizzare e a monitorare il collegamento tra partecipazione organizzativa, sistemi di misurazione delle *performance* (premi) e il *welfare* aziendale²³.

Elettrotecnica Rold: il processo di sviluppo della digitalizzazione delle fasi produttive ha associato all'investimento in tecnologia quello sulla valorizzazione delle persone mediante l'attivazione di percorsi di formazione specialistica, di sviluppo delle competenze trasversali e l'avvio di percorsi partecipativi tramite l'adozione di un sistema di raccolta dei suggerimenti. Il quadro è completato dall'istituzione di una Commissione bilaterale paritetica incaricata di proporre e monitorare progetti specifici legati alla digitalizzazione

²⁰ "Il nostro Paese ha assoluto bisogno della partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa per raggiungere l'obiettivo di aumentare la produttività e creare lavoro attraverso la crescita economica", L. Campagna, L. Pero, M. Carcano, cit..

²¹ Si tratta della già ricordata L. 208/2015 e s.m.i., nonché dell'art. 1, c. 55, D.L. 50/2017 (convertito dalla L. 96/2017) che, in favore delle imprese che introducono meccanismi di partecipazione diretta prevede, sull'importo massimo di 800 euro (erogato *cash* ai lavoratori a titolo di premio di risultato), l'abbassamento di venti punti percentuali della contribuzione IVS.

²² A. Marchiotti, *Le Relazioni Industriali nel Gruppo Burgo: rilanciare il valore lavoro grazie alla partecipazione dei lavoratori*, Bollettino ADAPT, n.1, 9.1.2023.

²³ M. Luccisano, *Premialità e istituti paritetici aziendali: la recente contrattazione collettiva in Liquigas Spa*, Federalismi.it, paper del 28.12.2022

degli impianti, ma anche di individuare gli indicatori premiali per distribuire la ricchezza prodotta anche ai lavoratori. Come si comprende, in questo caso, formazione, partecipazione e retribuzione sono tra loro strettamente connesse con il progetto di evoluzione tecnologica dell'azienda nella quale la contrattazione orienta le parti nella costruzione congiunta delle risposte per affrontare la sfida tecnologica. In particolare, una volta così articolate, relazioni industriali e contrattazione collettiva *“si candidano a segnare l'inizio delle trasformazioni e non più esclusivamente il riflesso indiretto di processi evolutivi avviati unilateralmente”*²⁴.

Inwit: i processi di riorganizzazione aziendale (ottimizzazione delle sedi, lavoro agile, premio di risultato e *welfare* aziendale) sono stati oggetto dell'ultimo contratto integrativo il cui elemento più fortemente innovativo è rappresentato dall'istituzione di un Comitato paritetico di partecipazione che coinvolge in modo diretto i lavoratori attraverso la creazione di “Gruppi interfunzionali” (interprofessionali e intergerarchici) finalizzati al miglioramento del modello operativo aziendale e all'incremento della produttività.

Gruppo Vitec-Manfrotto: in questa realtà il tema della partecipazione, declinato nell'azione svolta da gruppi di lavoro permanenti che si occupano soprattutto di sicurezza e organizzazione del lavoro, ha compiuto un'ulteriore evoluzione attraverso l'inserimento di un rappresentante sindacale all'interno del *board* nella fase di elaborazione del piano strategico aziendale. Interessante anche l'introduzione di un “Passaporto delle professionalità” per la certificazione dei percorsi formativi e delle competenze dei lavoratori associato ad una nuova classificazione dei ruoli professionali basata sia sul “saper fare”, sia sul “saper essere” (competenze comportamentali e capacità di lavoro in *team*).

Gruppo Veritas: la propensione alla costruzione di percorsi partecipativi è data, oltre che dall'esistenza di un gruppo di lavoro paritetico che monitora l'andamento del piano di *welfare* e l'implementazione dello *smart working*, anche dalla condivisione di tematiche emergenti nell'ambito del *people management* e del benessere organizzativo come la *Diversity & Inclusion* e la parità di genere²⁵.

Comer Industries: la partecipazione qui è stata realizzata per rafforzare tre aspetti dell'organizzazione aziendale: *commitment*, per portare davvero “a bordo” il maggior numero di persone; *improvement*, affinché ognuno possa dare un contributo alla generazione di valore; *performance*, per rendere tutto misurabile e finalizzato al miglioramento continuo. Anche la partecipazione ha ricevuto un obiettivo misurabile: nel 2019 l'azienda dichiarava di ricevere oltre 12.000 suggerimenti all'anno che hanno comportato una riduzione dei costi indiretti nell'ordine del 30%. Nelle parole dell'AD *“la robotica nella nostra azienda non può*

²⁴ I. Armaroli, *Progettare l'innovazione aziendale attraverso la contrattazione collettiva: dal caso Elettrotecnica Rold all'occasione del PNRR*, Bollettino ADAPT, n.2, 17.1.2022.

²⁵ Il Gruppo Veritas, unitamente alle aziende: Allegrini, Dedagroup, Ferrovie Nord Milano, Gaser, Iren, Sogei e TD Synnex, ha partecipato ai lavori del Laboratorio “SWAP” (acronimo di *Smart Working*, *Welfare Aziendale* e *Partecipazione*) costituitosi nel 2022 presso l'Università Cattolica di Milano con la collaborazione di CRILDA (Centro di ricerca sul lavoro Carlo Dell'Aringa). Questo Laboratorio, per la prima volta in Italia, ha studiato le relazioni e le reciproche influenze fra i tre istituti oggetto della ricerca coinvolgendo *manager* e lavoratori delle aziende partecipanti.

scalzare le persone. Può aiutare a fare meglio, ma le scelte le fanno gli individui (...): io non ho mai ricevuto un'idea per il solo fatto di avere acceso il mio laptop"²⁶.

Terna: il 10 marzo 2022 è stato sottoscritto un accordo (definito *"Nuovo Modello di Relazioni Industriali"*) che definisce un insieme di meccanismi di partecipazione che lo hanno fatto ritenere dalle OO.SS. *"innovativo e di alto profilo"* e rispondente alla necessità di *"accompagnare le grandi sfide presenti e future della transizione energetica, dei processi di digitalizzazione e innovazione tecnologica"*²⁷. Oltre ai Comitati paritetici già presenti in azienda, il nuovo accordo istituisce un *"Comitato di consultazione sulle linee strategiche di Gruppo"* che si riunirà preventivamente rispetto alla definizione dei piani industriali. Qualcosa di più di un semplice organo di consultazione perché le OO.SS. potranno *"evidenziare temi di comune interesse ed elaborare conseguenti proposte"*. Altro terreno di sviluppo delle prassi partecipative è quello del benessere individuale ed organizzativo che trova ora il suo centro nell'istituzione di un *"Organismo Bilaterale Welfare"* e di un *"Organismo Bilaterale Pari Opportunità, Diversità e Inclusione"* (partecipazione e benessere, come abbiamo già visto, vanno di pari passo anche perché la partecipazione è essa stessa una fonte di benessere e di incremento della qualità della vita lavorativa).

Gli esempi potrebbero continuare, ma occorre ora dare ingresso ad un'altra recente evidenza che si riferisce, stavolta, a grandi gruppi industriali. Quanto sta accadendo in realtà come Enel e Acea rappresenta un momento di ulteriore sviluppo delle relazioni industriali in chiave inclusiva e partecipativa che deve essere evidenziato anche per la capacità di poter generare un possibile *"movimento"* destinato a diffonderne i principi e le soluzioni.

In Enel il 29 marzo 2022 è stato adottato lo *"Statuto della Persona"*. Il presupposto di questa innovazione nell'ambito delle relazioni di lavoro è dato dalla necessità di poter attivare crescenti gradi di collaborazione tra azienda e lavoratori sulla premessa che le singole persone e le loro esigenze diventino il centro di un nuovo approccio con il quale immaginare e vivere quotidianamente il lavoro. Quest'ultimo deve potersi svolgere in un ambiente non solo sano e sicuro, ma anche *"stimolante e partecipativo (...) in cui benessere, produttività e sicurezza possano rafforzarsi a vicenda, concorrendo alla più piena realizzazione della persona"*²⁸. Alla base di questi intenti vi è la considerazione che *"il lavoro è progresso culturale, dell'anima, dei valori e dei comportamenti"* e che una più diffusa partecipazione favorirà l'abbandono di comportamenti individualistici favorendo la *"risint[n]izzazione con il sé, con gli altri e con il mondo"*²⁹. Ciò consentirà il ritrovamento di *"una motivazione autentica nel partecipare alla dimensione aziendale"* affinché l'organizzazione possa essere intesa come un sistema vivente *"abitat[o] dalle persone in relazione di comunità"* che ritrovano *"il coraggio di una partecipazione attiva"* in *"contesti capacitanti e nutritivi per le persone"*³⁰. La partecipazione, individuale e collettiva, è intesa come *"fattore incrementale"* del benessere di ciascuno ed al tempo stesso di tutta l'organizzazione che con la partecipazione attiva delle parti sociali ed un *"dialogo*

²⁶ C. Casadei, *Problemi? La fabbrica li risolve grazie a 12mila suggerimenti*, Il Sole 24 Ore, 5.6.2019, intervista a Matteo Storchi, Presidente e Amministratore Delegato di Comer Industries.

²⁷ Comunicato Stampa congiunto Filctem-CGIL, Flaei-CISL e UILTEC, 11.3.2022

²⁸ Comunicato Stampa congiunto Filctem-CGIL, Flaei-CISL e UILTEC, 29.3.2022

²⁹ Enel, *Statuto della Persona*, 29.3.2022, p.3 (documento nella versione edita da Filctem-CGIL)

³⁰ Ivi.

sociale coinvolgente (...) troverà la sua piena espressione nel lavoro di analisi congiunta e costante” che sarà svolto *“nello spirito di una condivisione più ampia possibile delle scelte strategiche ed organizzative”*³¹. Lo sforzo messo in campo dalle relazioni industriali in Enel dà conto di come il luogo di lavoro sia inteso come un centro di condivisione in cui il lavoratore partecipa attivamente alla vita dell’impresa ed al contempo genera valore per sé (come persona, oltre che come collaboratore dell’azienda) e per la collettività nella quale è inserito (inclusiva, quindi, degli *stakeholder* esterni all’azienda)³².

Infine, in ordine cronologico, va citata la *“Carta della Persona e della Partecipazione”* adottata in Acea il 15 maggio 2023. L’intento, qui, è quello di rinnovare le relazioni industriali allargando l’interlocuzione in chiave più partecipativa valorizzando il coinvolgimento delle singole persone che sono poste al centro di *policy* che ne intendono accrescere la professionalità, il benessere - individuale e collettivo - e le competenze nel quadro di principi e valori comuni da tradurre in misure che possano favorire *“la qualità del lavoro in tutta la filiera, l’incremento della produttività, accrescendo il benessere delle persone”*. Anche in questo caso, come in Terna, un ambito di confronto sul quale misurare l’efficacia della partecipazione è il welfare aziendale³³.

Conclusioni

Lo sviluppo e la diffusione, nelle prassi organizzative delle aziende e nella contrattazione collettiva, dei meccanismi di partecipazione diretta e di partecipazione economica (spesso conseguente all’esistenza della prima), costituiscono le premesse per un approccio che non potrà che essere gradualistico rispetto a possibili futuri sviluppi in senso più ampio. Occorre, infatti, anzitutto creare un robusto *background* culturale negli imprenditori, nei *manager*, nei lavoratori e nei rappresentanti sindacali senza il quale non è possibile immaginare un approdo alla partecipazione strategica³⁴. Sono poi tutte da vedere le forme e i limiti di tale complessa modalità di partecipazione che, oltretutto, ben difficilmente, in assenza di una coerente e diffusa cultura sottostante, potrà essere imposta da una legge (questa potrà, semmai, integrare un provvedimento capace di realizzare una *“spinta gentile”* sulla cui efficacia diffusiva, però, è lecito interrogarsi, specie in assenza di idonei incentivi). Le leggi non possono imporre un mutamento sociale, ma è semmai il mutamento culturale della società che, una volta invalso ed affermatosi, può ricevere attenzione da parte del Legislatore con provvedimenti che ne orientino o ne precisino gli sviluppi e le finalità. Ciò anche quando, come nel caso italiano, il fondamento di forme collaborative di tipo gestionale siano previste dalla stessa Carta costituzionale (ancorché dalla più *“dimenticata”* delle sue norme: l’art. 46).

³¹ Ivi, pag. 6

³² Questa la lettura operata da M. Martone in *Statuto della Persona*, Enel, Roma, 29.3.2023, pag. 26.

³³ Comunicato Stampa Acea, 15.5.2023

³⁴ In proposito il CNEL ci informa che *“Nelle intese sottoscritte nell’ultimo biennio non si trovano accordi che prevedano forme di partecipazione strategica (...). Diversa è invece la situazione per quel che riguarda il tema della partecipazione organizzativa e gestionale nei confronti della quale si registra una crescente attenzione sia teorica che pratica”*. Si veda il XXIV Rapporto Mercato del Lavoro, 2022, p. 192.

La normativa esistente, tuttavia, può fare di più di quanto sta già rendendo possibile come, ad esempio, attraverso incentivi più marcati degli attuali³⁵ (ma anche semplificando le modalità per accedere a quelli già disponibili³⁶) facendo *nudging* verso le imprese che introducono meccanismi di partecipazione, specie se connessi ad investimenti in grado di migliorare il benessere individuale ed organizzativo (*welfare* aziendale) e/o orientati all'adozione di tecnologie evolute ("4.0") per realizzare incrementi di produttività.

Analogamente sarebbe utile assistere ad una diffusione, tramite i CCNL (come accaduto con l'ultimo contratto nazionale del settore metalmeccanico)³⁷, di clausole che prevedano l'attivazione di meccanismi di partecipazione diretta ed indiretta che ne favoriscano l'applicazione.

Le OO.SS. e le rappresentanze dei datori di lavoro, sulla scia del "Patto per la Fabbrica" (che sin qui non ha prodotto granché³⁸) potrebbero dare seguito alle priorità individuate nell'art.

³⁵ Nella *Memoria per l'audizione informale del Presidente del CNEL presso la Commissione XI "Lavoro pubblico e privato" della Camera dei Deputati*, redatta nel quadro dei contributi forniti all'elaborazione legislativa con riferimento all'esame delle proposte di legge in tema di salario minimo, proprio nell'ottica di fornire utili indicazioni circa i sostegni che possono essere offerti per affrontare compiutamente la "questione salariale", il CNEL evidenzia come, oltre ad agire per rafforzare il *welfare* aziendale, possa essere utile prevedere una specifica incentivazione fiscale per le imprese che potrebbe "ulteriormente favorire le forme di partecipazione dei lavoratori" ed in particolare quella economica (nelle due modalità del *profit* e del *gain sharing*).

³⁶ La sussistenza di una tale necessità emerge dalla lettura dell'interpretazione delle norme relative alla partecipazione paritetica contenute nella citata Ris. Agenzia Entrate 5/E del 29.3.2018 la cui rigida e formalistica impostazione certamente non ha giovato alla funzione di stimolo che l'impianto complessivo mirava a provocare. Sul punto si veda S. Malandrini, *Decontribuzione dei PdR: il "nodo" della partecipazione*, Bollettino ADAPT, n. 44, 13.12.2021.

³⁷ Con l'art. 10, rubricato "Iniziative di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori nell'impresa", le Parti hanno convenuto "sull'opportunità di proporre la realizzazione di iniziative sperimentali in materia di partecipazione" e ciò "nella convinzione che valori quali la condivisione, la trasparenza, la fiducia e il riconoscimento rivestano primaria importanza, tanto più in un contesto fluido e complesso come l'attuale. È infatti su questi pilastri valoriali che può essere perseguito un progetto evolutivo delle relazioni industriali che abbia l'ambizione di migliorare la funzionalità organizzativa dell'azienda a vantaggio dell'andamento dell'impresa e dei lavoratori". Tali sperimentazioni saranno implementate dalle Aziende "su base volontaria e in accordo con la RSU" con la possibilità di essere formalizzate "all'interno di un «Protocollo sulla partecipazione», da definirsi con l'assistenza delle rispettive Organizzazioni". Questa forma di "partecipazione avanzata" si fonda "sulla condivisione e sulla collaborazione ab origine nella individuazione delle soluzioni più adeguate" e come tale potrà portare "ad un'evoluzione del modello dei Comitati di Partecipazione e dei processi di informazione e consultazione, fornendo nuovi elementi all'implementazione di rapporti orientati alla condivisione di obiettivi". Infine, quanto allo spazio di manovra assegnato alla partecipazione, la norma contrattuale chiarisce che "tutti gli aspetti della vita aziendale (...) possono costituire oggetto della sperimentazione partecipativa, ma appare particolarmente opportuno che la sua attuazione sia presa in considerazione nel caso di piani o progetti aziendali - come quelli rivolti ad aspetti quali l'innovazione, il miglioramento continuo, ma anche per la miglior gestione e superamento di situazioni critiche - che meglio potrebbero trovare attuazione con il coinvolgimento e la partecipazione diretta dei lavoratori".

³⁸ Il "Patto", tra l'altro, oltre ad aver espressamente previsto che la partecipazione doveva essere una delle materie sulle quali le parti si erano impegnate ad "intervenire prioritariamente attraverso specifiche intese" (art. 6) aveva significativamente concluso il suo testo considerando come "un'opportunità la valorizzazione di forme di partecipazione nei processi di definizione degli indirizzi strategici dell'impresa" realizzando, così, un'apertura del tutto innovativa nell'ambito delle relazioni industriali italiane verso la codeterminazione (partecipazione strategica).

6 arrivando ad un *“Patto per la partecipazione”*³⁹ (soprattutto se anche le più recenti iniziative per addivenire ad una legge sulla partecipazione dovessero arenarsi, come accaduto per tutte le precedenti).

Sullo sfondo, ma ben chiaro, dev’esserci la massima attenzione per evitare che la partecipazione diventi uno strumento unicamente manageriale finalizzato a sfruttare ancora di più il lavoro. Nelle aziende a *“Statuto partecipativo”*⁴⁰ non si lavora di più, ma meglio: non c’è lavoro aggiuntivo, ma lavoro migliorato perché il miglioramento (organizzativo e produttivo) è l’*output* della partecipazione. Attraverso il superamento delle spinte conflittuali ed individualistiche la riscoperta del comune destino che capitale e lavoro condividono nell’impresa “partecipativa” rende possibile una “terza via” che sola può realmente condurre a quella elevazione economica e sociale del lavoro che la nostra Costituzione pone alla base del diritto dei lavoratori a “collaborare” alla gestione delle aziende. Il lavoro *“non è solamente un fattore economico della produzione, insieme al capitale. Il lavoro è il tratto distintivo di una civiltà”*⁴¹: si tratta allora di elevarsi sul piano civile e sociale ed operare una riscoperta dell’intelligenza collettiva (organizzazioni che apprendono), di quella intelligenza che a lungo non è stata interpellata⁴² perché non funzionale al binomio contrattazione-antagonismo (di classe) che ha caratterizzato le RR.II. fino a tempi recenti.

³⁹ Ad un protocollo di intesa sottoscritto da tutte le Parti Sociali, una sorta di *“Patto per la partecipazione”* che possa tracciare la *road map* sul tema, si era a suo tempo riferito Mario Bozzi Sentieri in *Riportare al centro la visione partecipativa tra imprese e lavoratori*, barbadillo.it, 11.11.2019. Un tentativo volto alla creazione di immediate possibilità applicative di accordi di questo tipo è stato realizzato da Assolombarda. L’Accordo interconfederale territoriale del 4.10.2019 - richiamando gli impegni assunti dalle Parti Sociali con il precedente *“Patto della Fabbrica”* e seguendo la spinta propulsiva della legge 208/2015 - ha considerato *“prioritario favorire la diffusione, in particolare nelle piccole e medie imprese, della cultura partecipativa e delle best practice già esistenti”* cogliendo nel segno attraverso una dimostrata attenzione alla formazione, anzitutto, degli imprenditori, dei *manager* e dei rappresentanti dei lavoratori chiamati poi a dare esecuzione ai modelli partecipativi. A tal fine l’Accordo, anche con l’intento di favorire successive ricadute sul piano della contrattazione di secondo livello, prevedeva la realizzazione di *workshop* e l’apporto di esperti provenienti dal mondo della consulenza nel ruolo di *“facilitatori”* nella diffusione della cultura organizzativa improntata alla partecipazione, spingendosi fino alla previsione di *“momenti di progettazione comune”* allo scopo di favorire la realizzazione pratica dei progetti che le imprese avessero voluto attuare.

⁴⁰ All’adozione di uno *“Statuto partecipativo”* delle aziende *“finalizzato alla partecipazione dei lavoratori alla gestione e ai risultati dell’impresa”* si è riferito il Disegno di Legge 431/2022 (primo firmatario Sen. Iannone - Fratelli d’Italia). Ovviamente sul tema è ben nota la lunga sequenza delle proposte di legge avanzate negli anni nel corso delle diverse Legislature e sin dai primi anni del secondo dopoguerra (a cominciare da quelle associate alla più ampia concezione dello *“Stato del Lavoro”* fatta propria, sin dalle origini, dal M.S.I. e poi dalla CISNAL). Per venire alle ultime proposte, possono essere ricordate, ad esempio, quelle recati la prima firma del Sen. Maurizio Castro (803/2008) e quella del Sen. Tiziano Treu (964/2008). Un’iniziativa di sistematizzazione di queste proposte era stata assunta dal Sen. Pietro Ichino con un *“testo unificato”* presentato nel 2009. Nulla è però successo, per molte concomitanti ragioni (che Pietro Ichino aveva illustrato in *Partecipazione dei lavoratori nell’impresa: le ragioni di un ritardo*, pubblicato in data 1.10.2014 e consultabile su pietroichino.it), giungendosi così fino ai giorni nostri nei quali si registrano le proposte avanzate dal *team* dell’Istituto *“Stato e Partecipazione”* (se ne veda l’illustrazione a cura di Maurizio Castro sul primo numero di questa rivista, p. 47) e quella, recentissima, promossa dalla CISL con le forme della legge di iniziativa popolare.

⁴¹ R. Brunetta, *Occupazione: quei destini da condividere nelle imprese*, Corriere.it, 30 aprile 2023.

⁴² Si è sempre data *«la caccia allo spreco di tempo, di movimenti e di fatica nel lavoro»*, ma si è data *«scarsa attenzione allo spreco di intelligenza nel lavoro»*. È questo *«il grosso prezzo pagato alla separazione tra chi dirige e chi esegue»*,

La sfida della partecipazione dev'essere pienamente raccolta e vinta nel superiore interesse del lavoro, dei lavoratori (a qualunque livello) ed in definitiva della società stessa, perché far crescere la partecipazione *nel* lavoro e *per* il lavoro significa (ri)creare quello spirito e quella tensione al coinvolgimento che rappresentano le ineludibili premesse senza le quali non può darsi democrazia (non solo industriale ed economica, ma più ampiamente politica). In gioco, contro ogni atomizzazione individualistica e contro gli attuali numerosi tentativi di svilire il lavoro e il suo significato umano e sociale, deve porsi la riscoperta del ruolo (e ad un tempo realizzarsi la piena inclusione) del cittadino-lavoratore⁴³ nella sua funzione sociale e collettiva⁴⁴. In buona sostanza *“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”*⁴⁵. Non cogliere questa valenza della partecipazione del lavoro allo sviluppo economico e sociale, introdurrebbe una pericolosa lacuna che lascerebbe i grandi cambiamenti dell'organizzazione della società (e quindi anche del lavoro stesso) alla mercè delle scelte operate dalla solita “mano invisibile” del mercato ossia, in questo nostro tempo, quella della finanza internazionale e delle *big tech*.

BIBLIOGRAFIA

Accornero A., *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2007

Armaroli I., *Progettare l'innovazione aziendale attraverso la contrattazione collettiva: dal caso Elettrotecnica Rold all'occasione del PNRR*, Bollettino ADAPT, n.2, 17.1.2022.

ossia «che si è avuto dai lavoratori meno di quello che molti di loro potevano dare, perché», semplicemente, «non glielo si è chiesto». A. Accornero, *Era il secolo del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2007, p. 76.

⁴³ Un recente (ed a quanto consta anche unico) esempio di “cittadinanza attiva” dei lavoratori realizzato con un accordo collettivo capace di creare una maggiore integrazione tra l'impresa e la società civile, è rappresentato da quello sottoscritto in Atlantia (ora Mundys) il 7.10.2021. Tale accordo ha introdotto una forma di “partecipazione sociale” (così nel commento di T. Treu, *Il tempo del lavoro e dei lavoratori, uno scenario inedito*, Il Sole 24 Ore, 22.10.2021) nel senso che, come si legge nel testo del contratto, esso mira a promuovere *“l'effettiva partecipazione di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori (...) alla vita sociale del Paese ed in particolare ad iniziative di riconosciuto valore comunitario”*. A tal fine l'azienda ha riconosciuto ulteriori permessi retribuiti *“nella misura di 10 giornate lavorative o per 80 ore complessive all'anno”*, aggiuntive rispetto a quanto previsto dalla legge e dai contratti collettivi, affinché il lavoratore interessato possa partecipare a progetti di rilievo sociale fruendo di giornate di permesso che *“saranno trattate come normali giornate di lavoro”*. In Atlantia, il successivo 10.12.2021, era stato anche concluso un Accordo aziendale che si è incaricato di realizzare *“Un modello equo ed inclusivo di remunerazione”* che ha ridefinito in profondità il complessivo sistema di *rewarding* dei lavoratori introducendo meccanismi partecipativi anche di tipo economico (premio di risultato) e finanziario (azionariato diffuso) in una con la previsione di una componente in servizi di *welfare* aziendale il cui valore annuo (2.000 euro) è stato fissato in misura identica per tutti, a prescindere dall'inquadramento contrattuale (includendovi quindi anche i quadri e i dirigenti).

⁴⁴ Sulla capacità della partecipazione nel lavoro di diventare un volano per lo sviluppo della partecipazione democratica si veda G. Mari, *Libertà nel lavoro*, Il Mulino, Bologna, 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.

⁴⁵ G. Mari, *Presentazione*, in A. Cipriani (a cura di), *Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente'*, Firenze University Press, Firenze, 2018, p. 11.

Becchetti L., *I dividendi invisibili (e non) per chi crea buone relazioni di lavoro*, ilsole24ore.com, 18 novembre 2021

Becchetti L., *Partecipazione è benessere aziendale*, Corriere della Sera, 18 maggio 2023

Biolcati, G. Rovati, P. Segatti, *Come cambiano gli italiani*, Il Mulino, Bologna, 2020

Bozzi Sentieri M., *Riportare al centro la visione partecipativa tra imprese e lavoratori*, barbadillo.it, 11.11.2019

Brunetta R., *Occupazione: quei destini da condividere nelle imprese*, Corriere.it, 30 aprile 2023

Butera F., *I frantumi ricomposti*, Marsilio Editore, Venezia, 1973

Campagna L., Pero L., Carcano M., *La partecipazione dei Lavoratori alla gestione dell'impresa*, Newsletter Nuovi Lavori, nuovi-lavori.it, 17 maggio 2021

Castells M., *La nascita della società in rete*, EGEA Università Bocconi Editore, Milano, 2002.

Castro M., *Impresa-istituzione e impresa comunità: i presupposti di una legge generale sulla partecipazione dei lavoratori*, in *Partecipazione*, I, 1, marzo 2022.

Cipriani A. (a cura di), *Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente'*, Firenze University Press, Firenze, 2018

CNEL, *XXIV Rapporto Mercato del Lavoro*, 2022.

D'Aloisio F., *Partecipare all'impresa globale*, Franco Angeli, Milano, 2021

Dazzi D., Minghini C. (a cura di), *Ripartiamo dal lavoro. Autonomia, riconoscimento e partecipazione*, Editrice Socialmente, Bologna, 2014.

Floridi L., *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2014.

Ichino P., *Partecipazione dei lavoratori nell'impresa: le ragioni di un ritardo*, pietroichino.it, 2014

Luccisano M., *Premialità e istituti paritetici aziendali: la recente contrattazione collettiva in Liquigas Spa*, Federalismi.it, paper del 28.12.2022

Malandrini S., *Decontribuzione dei PdR: il "nodo" della partecipazione*, Bollettino ADAPT, n. 44, 13.12.2021.

Marchiotti A., *Le Relazioni Industriali nel Gruppo Burgo: rilanciare il valore lavoro grazie alla partecipazione dei lavoratori*, Bollettino ADAPT, n.1, 9.1.2023.

Mari G., *Presentazione*, in A. Cipriani (a cura di), *Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente'*, Firenze University Press, Firenze, 2018

Mari G., *Libertà nel lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2019

Martone M., in *Statuto della Persona*, Enel, Roma, 2023.

Negrelli S., *Le trasformazioni del lavoro*, Laterza, Bari, 2013

Pesenti L., *La grande ritirata: forme della partecipazione tra individualismo e post-politica*, in F. Pesenti L., Scansani G., *Smart Working Reloaded. Una nuova organizzazione del lavoro oltre le utopie*, Vita e Pensiero, Milano, 2021

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

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

Scansani G., *Il lavoro "4.0" è partecipazione*, Stato e Partecipazione, n. 5, pp. 26-38

Seghezzi F., *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017

Treu T., *Il tempo del lavoro e dei lavoratori, uno scenario inedito*, Il Sole 24 Ore, 22.10.2021

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, Edizioni Este, Milano 2019, p. 301

Zamagni S., *Welfare: le persone al centro di un nuovo sistema*, (intervista) quotidianodipuglia.it, 30.9.2020

LE PERSONE SONO CHIAMATE NON GIÀ SOLO A “FAR PARTE” DELL’IMPRESA, MA ANCHE A “PRENDERE PARTE” ALLA SUA ESISTENZA E AL SUO SVILUPPO.

IL SUPERAMENTO DELLE SPINTE CONFLITTUALI E INDIVIDIALISTICHE RENDE POSSIBILE UNA “TERZA VIA” CHE SOLA PUÒ CONDURRE ALL’ELEVAZIONE ECONOMICA E SOCIALE DEL LAVORO.