



Centro Studi Nazionale Cisl

Elisabetta Biliotti

Come cambia il lavoro

Innovazioni organizzative, condizioni di lavoro e aspettative delle persone: da una ricerca del Centro Studi Nazionale Cisl alcune indicazioni per orientare la contrattazione decentrata.

Ausili didattici per la formazione sindacale

18

2012

Edizione aggiornata al 2014

Centro studi nazionale Cisl

Collana ausili didattici per la formazione sindacale

Direttore

Giuseppe Gallo

Premesse

Rilanciare e valorizzare la contrattazione decentrata si può, anzi si deve. Gli accordi tra le parti sociali, specialmente dal 2009 ad oggi, hanno stabilito una forte correlazione tra crescita, aumento della produttività, innovazione di processo e di prodotto, e nuove relazioni industriali, basate sul decentramento e il rinvio alla contrattazione integrativa di temi cruciali relativi all'organizzazione del lavoro e alla gestione delle risorse umane. Alla base di tutto questo c'è una semplice constatazione: sono le persone in carne ed ossa, svolgendo le loro attività, le uniche che possono far crescere la produttività e dunque salvare il paese dal declino. Solo un loro effettivo coinvolgimento può rimettere in moto la macchina. Per questo è giusto rilanciare il secondo livello di contrattazione, quello più vicino ai bisogni e alle esigenze dei lavoratori.

I partecipanti ai corsi per esperti di contrattazione 2011, 2012 e 2014 sono andati dai lavoratori per capire, con un'intervista semi-strutturata, se e come sta cambiando il lavoro, quali condizioni e quali disagi avvertono, quale storia professionale e quali ambizioni e aspettative portano con sé al lavoro ogni mattina. Forse un modo nuovo di fare sindacato, con l'umiltà di rimettersi all'ascolto, con l'intento di ridefinire i contenuti della contrattazione integrativa partendo da una più approfondita comprensione di ciò che avviene davvero nei luoghi di lavoro, oltre gli slogan urlati ogni sera nei telegiornali.

Ne sono emerse informazioni non proprio banali, su quanto è cambiato il modo di lavorare, le competenze necessarie, i motivi di disagio, i percorsi professionali e formativi, le speranze per il futuro; e anche spunti di riflessione, spero utili per fare al meglio il nostro lavoro, che è e resta quello di rappresentare il mondo del lavoro nella sua complessità, per garantire benessere e favorire la partecipazione attiva delle persone là dove hanno diritto di esprimere, al meglio e con dignità, la loro identità e le loro capacità professionali.

Elisabetta Biliotti

Sommario

<i>Premesse</i>	3
Una ricerca del Centro Studi Cisl: il campione	5
Innovazione tecnologica e cambiamento dell'organizzazione del lavoro.	8
Competenze per il lavoro	11
Condizioni di lavoro e clima aziendale	13
Aspettative e storia professionale	20
Conclusioni e spunti di riflessione	29
Bibliografia citata nel testo	37
Elenco degli intervistatori e delle aziende in cui si sono effettuate le interviste	40

Una ricerca del Centro Studi Cisl: il campione

Cosa sta succedendo nelle imprese italiane? Siamo davvero destinati ad un ineluttabile declino, incapaci di competere in qualità, ricerca e sviluppo con gli altri paesi occidentali e ormai prossimi ad essere surclassati anche dai paesi emergenti nei settori tradizionali e a basso costo? Oppure, anche se in modo poco visibile, anche la struttura produttiva italiana sta cercando- a suo modo!- la via dell'innovazione tecnologica e organizzativa, e ciò che manca è soprattutto un sovrappiù di consapevolezza e capacità di management -*culturale* ancor prima che strategico- nei nuovi contesti socio-organizzativi, che sono il vero terreno di coltura delle tecnologie ICT e dei nuovi disegni organizzativi *process-based*? La mia risposta è che siamo a metà di un guado, in acque sicuramente pericolose; ma tornando ad ascoltare i lavoratori, le loro valutazioni sulle condizioni di lavoro, le loro aspirazioni sulla carriera e lo sviluppo professionale, i loro bisogni formativi e le loro disponibilità ad impegnarsi per un futuro- ed un lavoro- migliore, possiamo forse trovare utili spunti per migliorare la qualità delle relazioni industriali in questo paese e dunque anche la produttività tanto invocata, ma spesso con ricette a dir poco obsolete.

Nell'ambito delle ultime tre edizioni del Corso di specializzazione per contrattualisti dei settori privati¹, abbiamo utilizzato come ulteriore strumento per la formazione a distanza l'intervista strutturata ad alcuni lavoratori delle imprese che sono state scelte come "caso di studio" dai partecipanti a questi corsi. La traccia di intervista, prodotta autonomamente dal Centro Studi Nazionale Cisl, aveva l'obiettivo specifico di indagare le aree dell'innovazione organizzativa, del

¹ Si è trattato dei seguenti corsi confederali del Centro Studi Nazionale Cisl: Corso di specializzazione per contrattualisti dei settori privati, Gennaio-Settembre 2011, Corso innovazioni nelle politiche contrattuali, Aprile-Settembre 2012, e il Corso Contrattazione e nuove Relazioni Industriali Gennaio-Settembre 2014. La metodologia di questi corsi si basa, come è noto, sull'alternanza tra moduli in aula e fasi di formazione a distanza basati su studi di caso (in cui il "caso" è un'impresa scelta dal partecipante tra quelle in cui esercita concretamente il ruolo di contrattualista).

fabbisogno professionale e formativo e, in termini generali, delle condizioni di lavoro percepite dai lavoratori stessi.

Il campione

287 interviste:

- 165 nei settori industriali
- 122 nei settori dei servizi

SERVIZI	
BANCARI	27
ELETTRICI	12
COMUNICAZIONE	33
CASE DI CURA	8
SANITA' PRIVATA	5
COMMERCIO E DISTRIBUZIONE	17
RISTORAZIONE	4
TRASPORTI	12
POSTE	4
TOTALE	122

INDUSTRIA	
MECCANICA	48
CARTA	12
LEGNO	4
VETRO	4
GOMMA PLASTICA	10
ALIMENTARE	18
GRAFICI	10
TESSILE-ABB.	7
OCCHIALI	9
CALZATURE	4
CHIMICA-FARMACEUTICA	31
LATERIZI	8
TOTALE	165

Fig.1

Si è trattato in tutto di 287 interviste, suddivise in una molteplicità di settori sia industriali che appartenenti ai servizi privati² (vedi fig. 1). Non si tratta evidentemente di un campione rappresentativo della intera realtà delle forze di lavoro in Italia, ma può comunque dare indicazioni interessanti per il sindacato sulle opinioni dei lavoratori di imprese sindacalizzate e sul rapporto tra la diffusione di nuove forme organizzative e il cambiamento delle condizioni di lavoro e delle aspettative di chi concretamente opera in queste realtà.

Le interviste erano infatti finalizzate a consentire all'intervistato/a di descrivere la sua collocazione organizzativa e di autovalutare le sue competenze professionali, lasciando spazio alla segnalazione dei fattori di disagio che condizionano la sua prestazione, e ad alcune indicazioni sulla sua storia professionale e lavorativa e sulle sue aspettative rispetto al lavoro e alla formazione, tentando in qualche

² Sotto il profilo delle dimensioni, le imprese cui appartenevano i lavoratori intervistati erano per il 6,3% piccole (< 50 addetti); per il 57,7% medie (50-500); e per il 35,9% grandi (> di 500). Per questo motivo il "campione" appare più rappresentativo delle imprese sindacalizzate che della struttura produttiva italiana in generale.

modo di aiutarlo ad esplicitare il suo progetto di carriera e le sue aspirazioni professionali³.

³ L'intervista ha una durata di circa 30 minuti, e si compone di 5 parti:

- A. anagrafica
- B. rilevazione del collocamento organizzativo e descrizione delle attività svolte
- C. auto-valutazione delle competenze trasversali e tecnico-specialistiche possedute
- D. analisi del disagio organizzativo percepito
- E. aspettative sul lavoro e fabbisogno formativo

Dopo la prima sezione anagrafica, con semplici domande sull'azienda e sull'intervistato, la sezione B (rilevazione del collocamento organizzativo) è composta di 4 domande, di cui 2 chiuse e 2 aperte.

Con la prima (collocazione organizzativa dell'intervistato/a), si chiede il nome dell'ufficio/reparto in cui lavora, il ruolo del superiore gerarchico diretto, il numero di lavoratori di cui è composto il reparto/ufficio, e , eventualmente, il numero di lavoratori gerarchicamente sottoposti al nostro intervistato.

Con la seconda, si cerca di far descrivere all'intervistato le attività che svolge: prima quelle principali, poi quelle saltuarie. Per aiutarlo a descrivere il suo processo di lavoro, occorre identificare l'input: cosa (materiali e/o informazioni) arriva da chi (persone, altri reparti) per avviare la sua attività lavorativa. E' anche interessante sapere se lavora da solo, o in collaborazione con altri.

La terza domanda mira ad indagare le relazioni che l'intervistato intrattiene *per motivi di lavoro* con una certa frequenza con altre persone all'interno e/o all'esterno dell'organizzazione.

La quarta riguarda l'area dell'innovazione organizzativa, e dei suoi effetti, in particolare in termini di mobilità interna e di partecipazione (anche solo temporanea) a gruppi di lavoro, formali o informali.

La sezione C (autovalutazione delle competenze) è composta di due tabelle, nelle quali si chiede:

- quali conoscenze e competenze sono necessarie per svolgere quella attività
- in che misura l'intervistato pensa di possederle.

A tal fine, è stato predisposto un elenco di abilità/competenze trasversali, con una sintetica descrizione del loro significato.

Nella seconda tabella, si tratta invece di aiutare il lavoratore a identificare quali conoscenze specialistiche e quali metodologie e tecniche operative occorre *sapere e saper fare* per svolgere in modo adeguato il suo lavoro.

La sezione D (Condizioni di lavoro e criticità) è composta di 5 domande chiuse finalizzate a indagare le cause di un eventuale disagio organizzativo. Ci sono infatti vari fattori che possono condizionare la qualità del lavoro delle persone e spesso riguardano i carichi di lavoro, l'orario e le sue modalità di svolgimento, il sostegno da parte di terzi in caso di difficoltà, le relazioni interpersonali interne all'azienda, i modi con cui circolano delle informazioni.

La sezione E (aspettative e fabbisogno formativo) prevede 5 domande chiuse e una ultima aperta. Le prime due riguardano il percorso professionale dell'intervistato (fuori e dentro l'azienda); la terza le sue aspirazioni rispetto al lavoro che gli piacerebbe fare.

Innovazione tecnologica e cambiamento dell'organizzazione del lavoro.

Ai fini di una valutazione dello “stato dell’arte” in merito alle innovazioni organizzative e tecnologiche in atto nelle imprese del campione analizzato, sono risultate importanti alcune domande della sezione B. Le prime tre erano:

- Negli ultimi 5 anni, il tuo lavoro è cambiato per effetto di riorganizzazioni interne o di innovazioni tecnologiche?
- Ti capita qualche volta di essere spostato/a in altri reparti/uffici?
- Partecipi a gruppi di lavoro permanenti o temporanei?

Le risposte affermative sono state le seguenti:

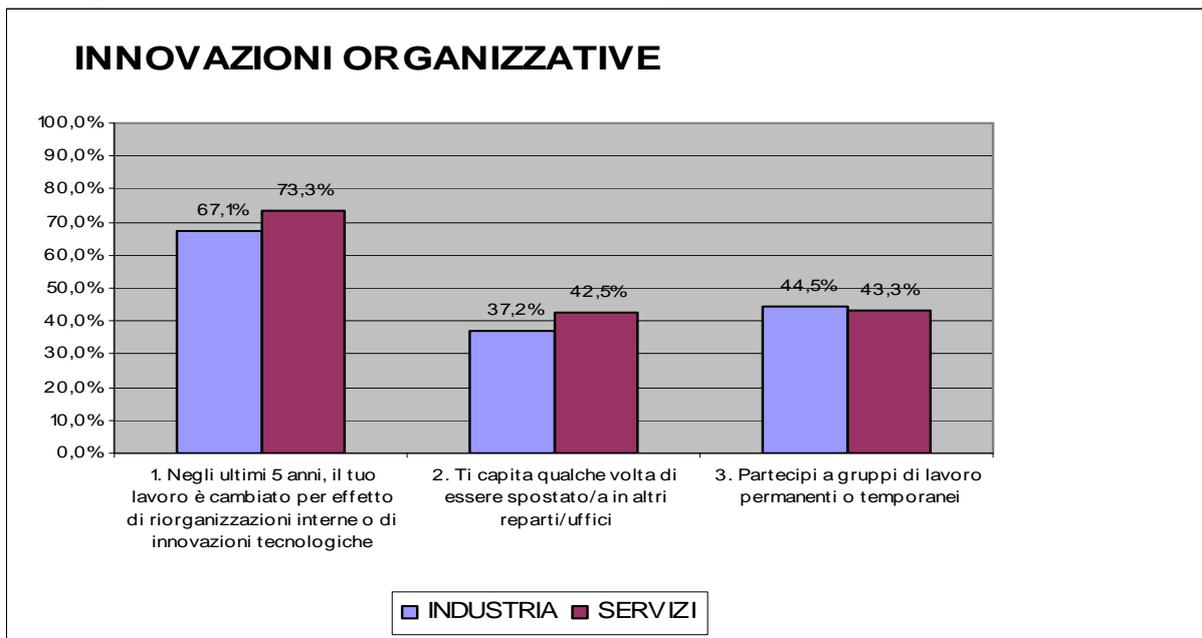


Fig.2

Salta agli occhi la diffusione davvero ampia di manovre di riorganizzazione interna alle imprese, e il loro vasto impatto sul lavoro, che *cambia* quasi nel 70% dei casi (fig. 2): non si tratta quindi

Le ultime tre riguardano la formazione: la disponibilità a farla (e a quali condizioni), quella ricevuta fino a ora (se l'intervistato ha avuto esperienze di formazione solo in età scolastica, o se è tornato in formazione anche in età adulta). Per finire, l'ultima domanda è finalizzata a far identificare le materie, i contenuti, gli interessi di apprendimento che l'intervistato esprime: sia legati al lavoro che sta facendo, sia anche estranei al lavoro, ma legati ai suoi interessi personali. Il diritto alla formazione, così come si sta precisando nell'ambito delle normative italiane ed europee, non esclude, anzi incoraggia la formazione basata sulla domanda anche individuale, e quindi sugli interessi personali dei lavoratori adulti.

solo di semplici *up-grading* tecnologici, ma di nuovi disegni organizzativi, o quanto meno di riassetti di procedure o macchinari destinati ad incidere sulla qualità/quantità/distribuzione delle prestazioni lavorative. La flessibilità funzionale emerge dal dato relativo alla mobilità interna: circa il 37% (industria) e il 42% (servizi) degli intervistati ha vissuto personalmente questa esperienza. Naturalmente ciò significa, per il lavoratore, sviluppare nuove capacità di adattamento ad altri ambienti socio-organizzativi, e capacità di svolgere funzioni diverse o di operare con strumenti/macchinari/informazioni di diversa natura. Adattarsi e imparare sono le nuove competenze richieste dalla evidente tendenza delle imprese ad utilizzare lo strumento della flessibilità per gestire le varianze di processo e/o di mercato. Molto interessante anche il dato relativo alla partecipazione a “gruppi di lavoro”, che coinvolge una quota davvero alta dei rispondenti. Lavorare *in team* implica un profondo cambiamento nel modo di lavorare, purtroppo assai poco intercettato nella contrattazione collettiva. Un gruppo di lavoro condivide obiettivi, regole, procedure, responsabilità; esige disponibilità personale e capacità di coordinamento, comunicazione, *problem solving*, gestione dei conflitti; richiederebbe un sistema premiante basato su risultati di gruppo, e non più individuali; può portare alla auto-gestione dei tempi e procedure di lavoro, e a un sistema di valutazione basato sul rapporto tra obiettivi e risultati; necessita di momenti di dialogo/confronto tra i partecipanti alla squadra, per prendere decisioni e segnalare problemi e varianze dei materiali, dei macchinari, delle procedure di lavoro; in altri paesi (Germania, ad esempio) significa anche diritto a scegliere il team leader da parte della squadra, quanto meno in base ad una rosa di nomi indicata dal management. Un “mondo nuovo”, che richiederebbe un “modo nuovo” di affrontare la contrattazione aziendale.

Alla domanda: “Ti capita spesso di comunicare/relazionarti per motivi di lavoro con i superiori, i colleghi del reparto, i colleghi di altre aree, i ruoli subordinati, i clienti/utenti, i fornitori?”, le risposte affermative sono le seguenti.

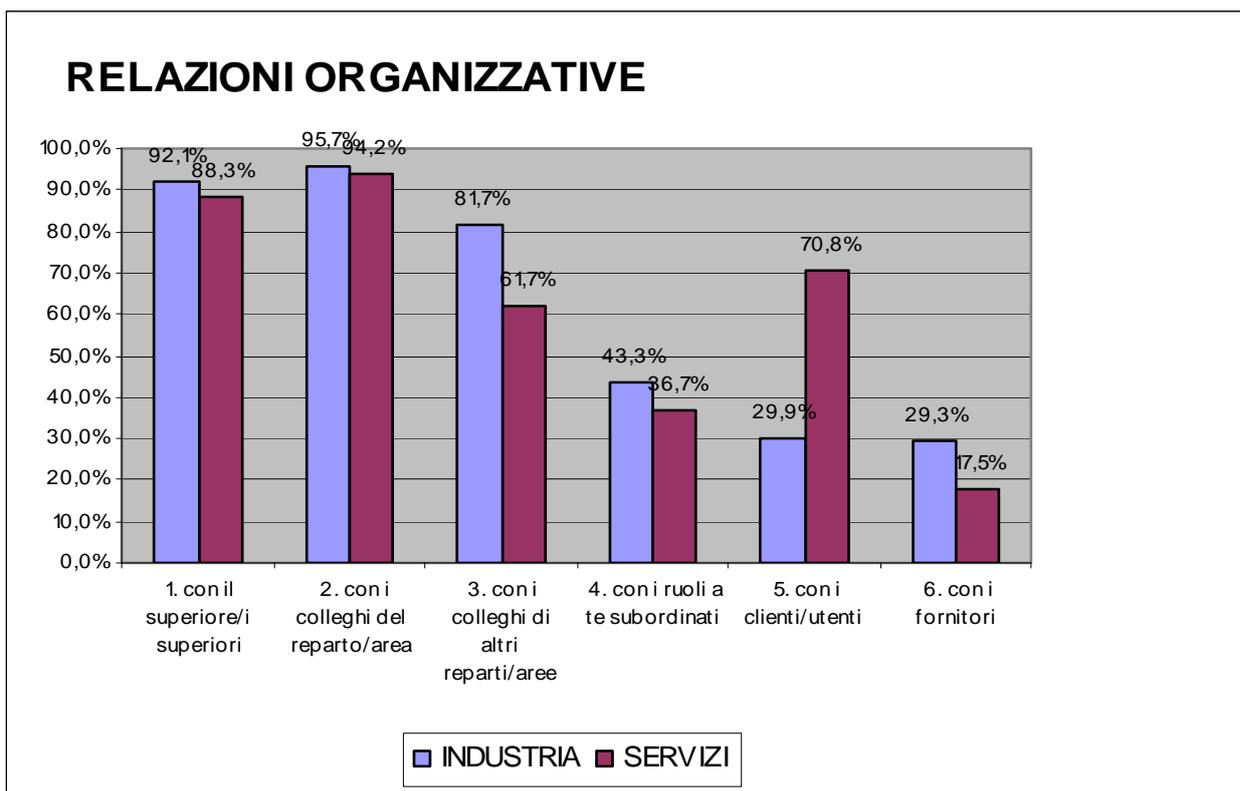


Fig. 3

Se da un lato appare evidente il motivo per cui nei servizi le relazioni con i clienti esterni sono molto più accentuate, è interessante notare come, per quanto riguarda le “relazioni interne” (superiori, colleghi, subordinati) le risposte positive sono molto frequenti in entrambi i settori: è un altro sintomo di un modo nuovo di lavorare più flessibile, con forti relazioni di squadra, e con i reparti a monte e a valle (fig. 3).

La risposta 2 mostra che il 95% dei lavoratori intervistati ha frequenti relazioni con i colleghi dello stesso reparto; un dato dunque ben oltre il 40% di chi precedentemente affermava di lavorare in gruppo. Un'altra caratteristica presente e -a quanto pare- diffusa negli attuali disegni organizzativi aziendali è forse quella di non riconoscere *formalmente* i team, ma di prevedere pratiche di lavoro che *di fatto* comportano un'evoluzione nei modi di lavorare delle persone? Se sì, è una pratica assai poco lungimirante, che (forse per calcoli poco edificanti di “cassetta”) rinuncia a valorizzare le nuove competenze dei lavoratori e con questo ad avvantaggiarsi del surplus di

motivazione e *commitment* sul lavoro che le nuove formule organizzative garantirebbero.

La risposta 3 (relazioni con altri reparti/aree) rivela come, soprattutto dei settori industriali, sia in atto una riorganizzazione per processi, che “appiattisce” la struttura e spinge verso relazioni più forti tra reparti a monte e reparti a valle del ciclo produttivo. Una buona notizia perché tutto ciò significa de-gerarchizzazione e humus per l’H.P.W.O. (High Performance Work Organisation), l’ “organizzazione del lavoro ad alta performance”, che però necessita di un significativo cambiamento anche delle pratiche organizzative⁴, e soprattutto di una *cultura* manageriale favorevole alla partecipazione dal basso e al coinvolgimento dei lavoratori nell’implementazione di tali cambiamenti.

Competenze per il lavoro

La sezione C dell’intervista è interessante soprattutto dal punto di vista delle competenze⁵ ritenute necessarie dai rispondenti per svolgere il loro lavoro.

⁴ Secondo il rapporto “Work organisation and innovation” (2012) della Fondazione Europea di Dublino per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, una lista indicativa (ma non esaustiva) delle nuove pratiche organizzative comprende: lavoro per team (autonomi); job enlargement e job enrichment; flessibilità degli orari in entrata/uscita; telelavoro; formazione e sviluppo professionale in varie forme (anche on the job); incontri formali o informali tra capo e collaboratore; valutazione formale e periodica della performance, circoli di qualità e suggerimenti dal basso; commissioni miste con la presenza di rappresentanti sindacali dei lavoratori; incontri periodici nei gruppi di lavoro, nei reparti o nell’intera azienda sull’andamento delle attività produttive; premi e incentivi legati ai risultati (profit sharing); distribuzione di azioni ai dipendenti; trasparenza delle informazioni e attività di scambio di conoscenze, anche attraverso sistemi intranet; benefits economici e non (welfare aziendale). Le innovazioni devono essere adottate in “cluster” (cioè non sporadicamente ma simultaneamente, con una forte visione sistemica), con un chiaro coinvolgimento del top management e preferibilmente del sistema di relazioni industriali. Cfr.: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/72/en/1/EF1272EN.pdf>

⁵ Tutte le competenze erano sinteticamente descritte nel loro significato:

Affidabilità/ precisione: è la capacità di eseguire un compito con un elevato grado di precisione anche gestendo in prima persona i problemi connessi a disfunzioni organizzative.

Autonomia operativa: è la capacità di operare in base agli obiettivi assegnati, senza necessità di guida/controllo/intervento dei superiori, né di dettagliate istruzioni e procedure.

L'autonomia operativa e l'affidabilità sono le due competenze più richieste nei settori industriali e nei servizi; in tutti i settori è alta anche *l'abilità relazionale*; è però da notare l'alto valore che in entrambi i settori assume la *capacità di apprendere* (e anche la *capacità organizzativa* e la *capacità di lavorare in gruppo*), competenze che segnalano modalità di lavoro complesse e tipiche delle organizzazioni basate su processi integrati (vedi fig. 4). Mi ha particolarmente colpito l'alto valore attribuito alla “capacità di apprendere”, che è generalmente richiesta in ambienti evoluti, soggetti ad alta variabilità: produttiva (il mix di prodotti/servizi), funzionale, tecnologica, operativa. Delle due l'una: o l'impresa italiana è molto più innovativa di quanto si dica, o la capacità di apprendere è una pressante esigenza legata a carenze del sistema informativo, formativo e del sostegno operativo come parrebbe emergere da altre risposte all'intervista (vedi oltre).

Flessibilità operativa: è la capacità di adattare con flessibilità le proprie modalità operative a mansioni e/o situazioni di lavoro differenti da quelle abituali.

Capacità di organizzazione/programmazione del lavoro: è la capacità di organizzarsi il lavoro, per individuare le priorità e fronteggiare le situazioni di maggior carico di lavoro.

Abilità comunicativa e relazionale: è la capacità di entrare in relazione con gli altri, e di esprimersi e ascoltare assumendo un atteggiamento coerente e efficace rispetto ai bisogni degli interlocutori.

Capacità di lavorare in gruppo: è la capacità di cooperare e confrontarsi con i colleghi di un gruppo di lavoro, considerando le interdipendenze reciproche e facendosi carico delle esigenze altrui in vista della realizzazione dell'obiettivo comune.

Capacità di iniziativa e di risoluzione di problemi: è la capacità di attivarsi per risolvere problemi non consueti, analizzando la nuova situazione, fornendo soluzioni innovative e talvolta discostandosi dai limiti del proprio ruolo.

Orientamento al risultato: è la capacità di agire con efficacia e responsabilità per conseguire un certo risultato, individuando le appropriate strategie di azione e ottimizzando le risorse a disposizione.

Capacità di apprendere: è la capacità di migliorare e acquisire nuove conoscenze sia attraverso l'osservazione di situazioni nuove, sia con l'auto-aggiornamento, sia con il confronto con altri e con la sperimentazione di nuove tecnologie/procedure.

Capacità di coordinamento e controllo: è la capacità di coordinare più persone e di valutare le caratteristiche di una prestazione e/o di un risultato, con chiara assunzione di responsabilità e consapevolezza degli obiettivi.

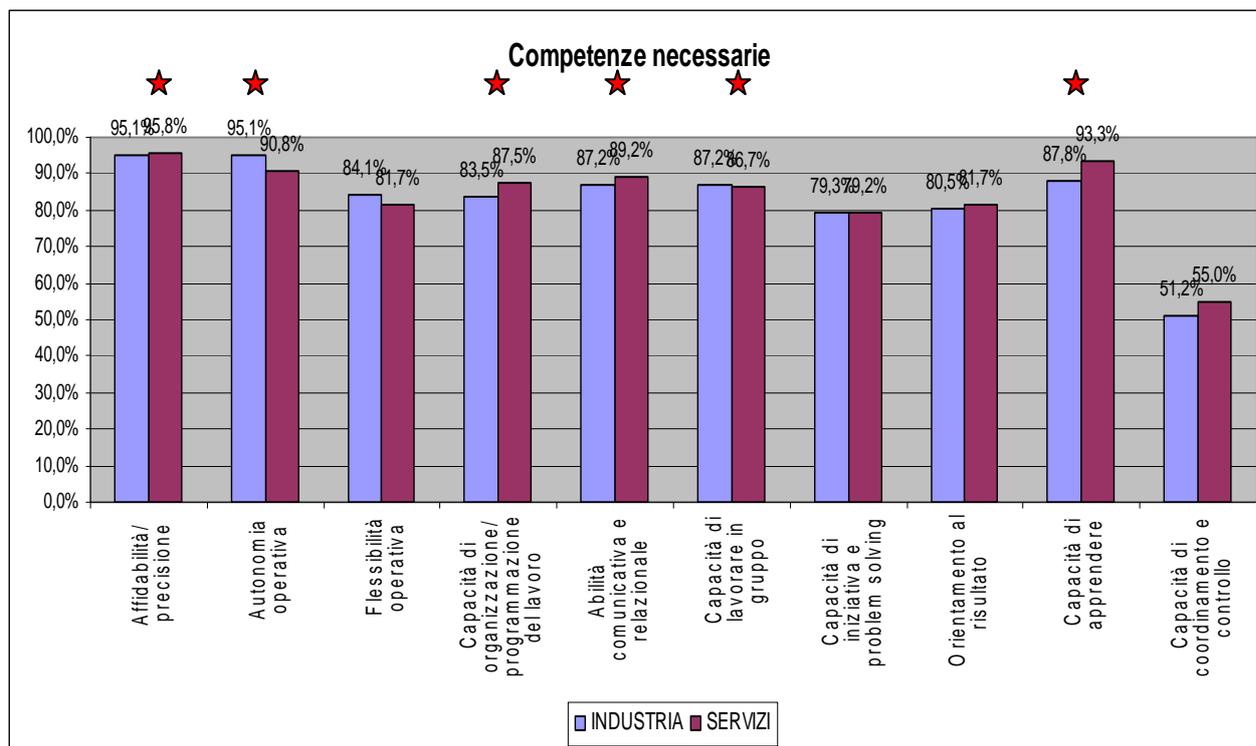


Fig. 4

Condizioni di lavoro e clima aziendale

Le condizioni di lavoro e le relative criticità sono l'area di indagine della sezione D dell'intervista, area che è finalizzata a esplorare le cause di un eventuale disagio organizzativo. Ci sono infatti vari fattori che possono condizionare la qualità del lavoro delle persone (e dunque la *produttività* del sistema!), e spesso riguardano i carichi di lavoro, l'orario e le sue modalità di svolgimento, il sostegno da parte di terzi in caso di difficoltà, il clima e le relazioni interpersonali interne all'azienda, i modi con cui circolano delle informazioni.

Partiamo dalle risposte alla domanda: "Come valuti il carico di lavoro che ti è assegnato?".

Quando si parla di "carico di lavoro", ci riferiamo ad un mix composto da più fattori e da più dimensioni: l'intensità (sforzo, concentrazione, ecc.); la durata (ritmi, pause, ecc.); le condizioni ambientali (sicurezza, microclima, ecc.).

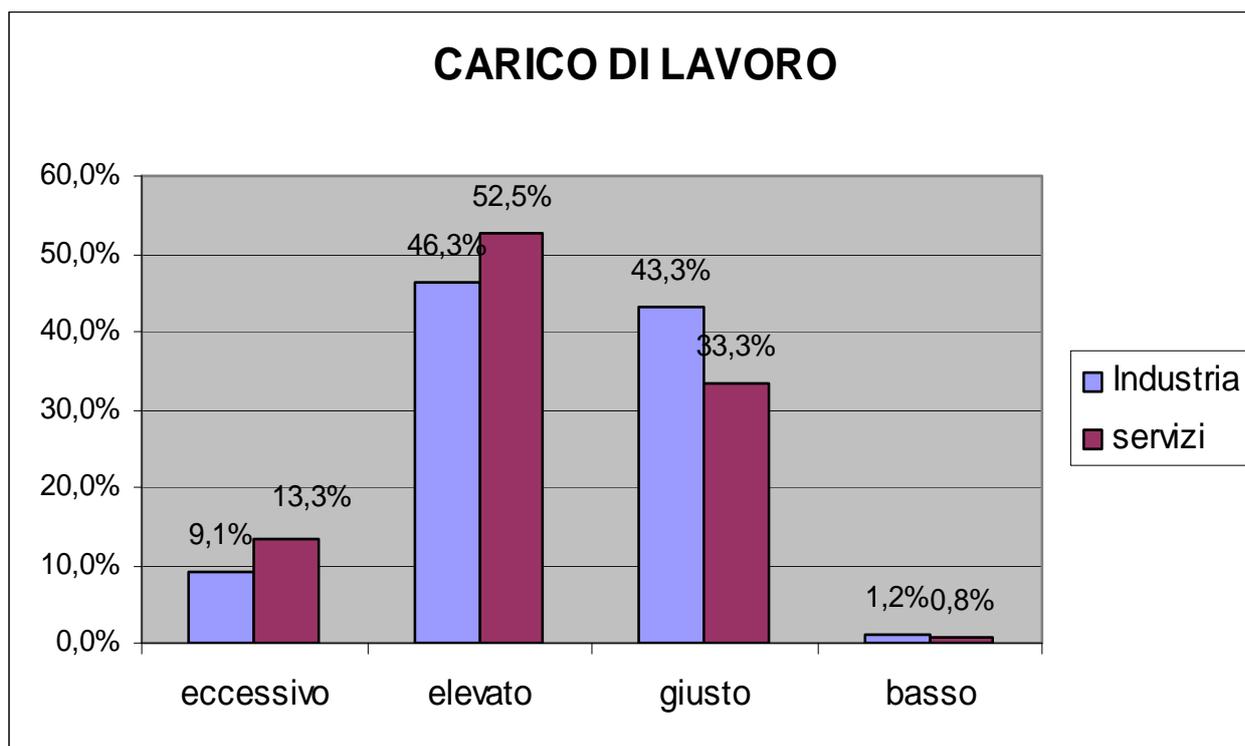


Fig. 5

Come si può notare, ben oltre la metà del campione ritiene “elevato” o addirittura “eccessivo” il carico di lavoro assegnato. Non è certo una novità che, ormai da molti anni, gran parte degli sforzi manageriali siano tesi ad assicurare una migliore saturazione dei tempi e delle risorse impegnate nel ciclo produttivo. Non è solo una questione di ritmi di lavoro, ma anche di “impegno intellettuale” richiesto ormai anche in molti lavori manuali: fenomeni diversi, ma spesso compresenti, come risulta anche da una recente ricerca sulle condizioni di lavoro negli stabilimenti FIAT⁶. E’ tuttavia interessante notare come la percezione di carichi di lavoro elevati sia segnatamente più intensa nei settori dei servizi (fig. 5).

Passando ad un’altra domanda, i “soddisfatti” del sostegno ricevuto in caso di difficoltà operative sono meno del 60%, il che significa che un’ampia quota di lavoratori segnala un disagio legato alle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (fig. 6). Un altro sintomo di un modo di lavorare “teso”, con ritmi elevati, in cui imparare a

⁶ “Le persone e la fabbrica”, Summary e conclusioni della ricerca FIM-CISL sulle condizioni di lavoro negli stabilimenti FIAT. Seminario all’Università di Torino, 3 Luglio 2014. 1° Bozza.

cavarsela da soli (o in gruppi spesso informali?) diviene una stretta necessità.

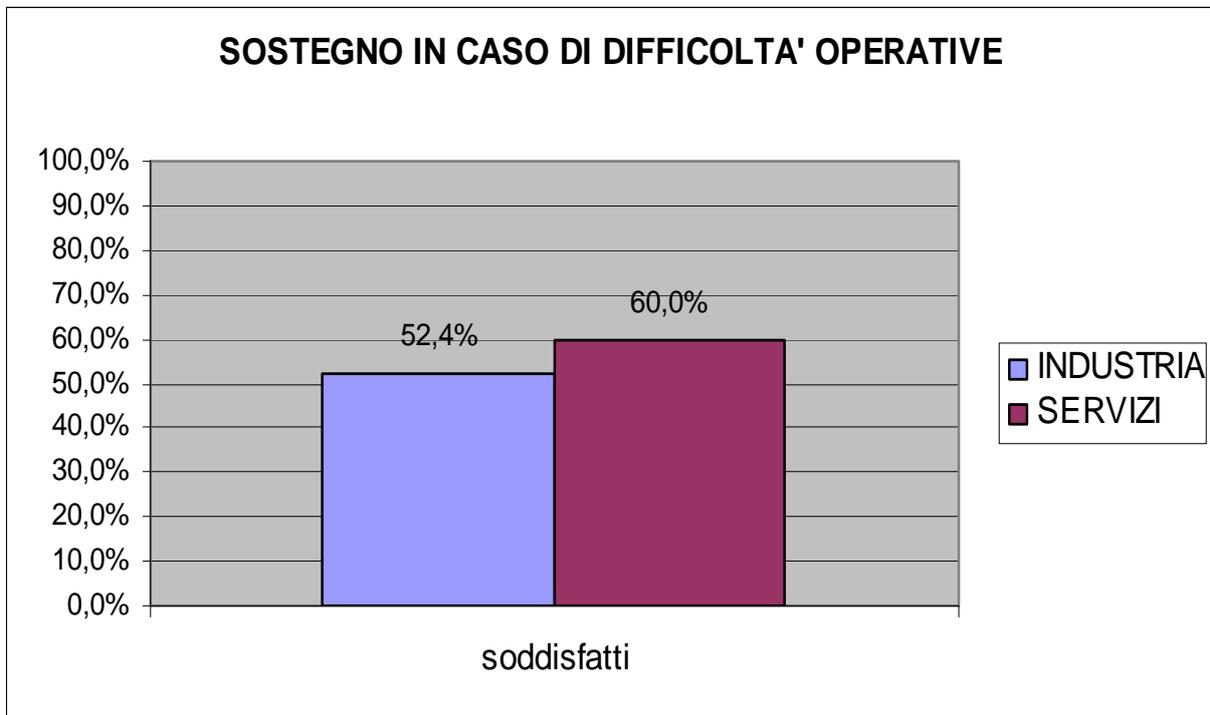


Fig. 6

L'insoddisfazione sul "sostegno" ottenuto in caso di difficoltà è accentuata dalla denuncia di diffuse inefficienze nella circolazione delle informazioni, in modo del tutto simile nell'industria come nei servizi: meno di un lavoratore su cinque si dichiara soddisfatto (fig. 7)!

In organizzazioni *per processi integrati*, l'accesso rapido e condiviso alle informazioni è essenziale per marcare le differenze con il modello organizzativo *funzionale*, basato sulla gerarchia e sul coordinamento e controllo dall'alto. Le "nuove" organizzazioni si caratterizzano l'enfasi sui processi (= insieme di attività finalizzate alla realizzazione di un output) e non sulle funzioni, per il decentramento e lo spostamento di responsabilità e di conoscenze verso il basso, e per il conseguente *empowerment* delle risorse umane a tutti i livelli (*job enrichment* e *team work*).

Fig. 7

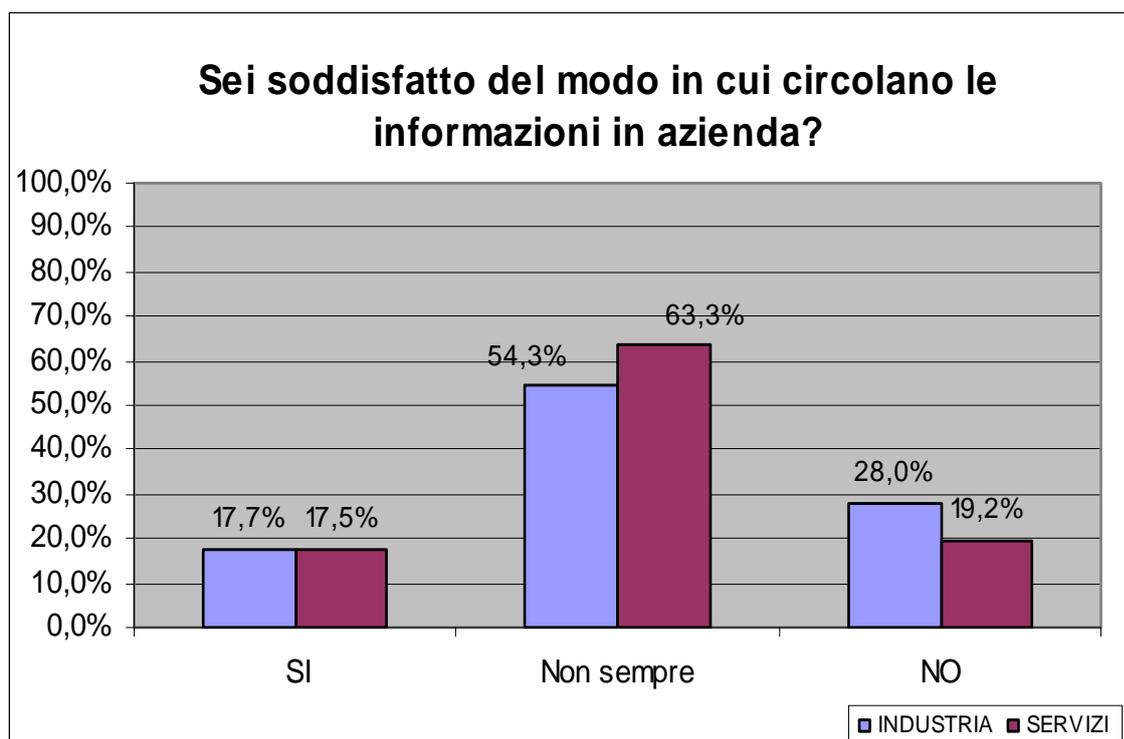


Fig 7

Le risposte degli intervistati sembrano invece segnalare che la realizzazione dei nuovi modelli organizzativi si è fermata proprio nel loro cuore cruciale e strategico: le informazioni, che tecnicamente con i sistemi ERP⁷ possono essere distribuite senza problemi lungo tutta la catena del valore, restano invece appannaggio di capi e manager: la scarsa diffusione di team formalizzati ed in grado di operare con sufficienti margini di autonomia non aiuta. Un altro modo per fare circolare le informazioni è quello legato alla presenza di commissioni miste nei luoghi di lavoro (composte da rappresentanti dei lavoratori e rappresentanti del management), come quelle che con alcuni accordi aziendali sono state stabilite per temi specifici. La loro scarsa presenza, e purtroppo a volte il loro inadeguato funzionamento, sono sintomo di un basso livello di fiducia e di scarso riconoscimento reciproco nelle

⁷ Per sistemi ERP (Enterprise Resource Planning) si intendono sistemi basati su software gestionali integrati (SAP, Oracle i più diffusi) che coprono ogni area della gestione aziendale, grazie ad unico data base e ad un sistema di moduli informatici specifici per le diverse funzioni esistenti in azienda, tra loro strettamente interconnessi. La presenza di software ERP risulta ormai una caratteristica di quasi tutte le medio-grandi aziende, con crescente diffusione anche in quelle di minore dimensione.

relazioni interne tra management, sindacati e lavoratori; queste pratiche, se diffuse, potrebbero invece avere un peso assolutamente centrale nel combattere questo peculiare tipo di disagio segnalato dagli intervistati. La mancata trasparenza in termini di informazione distribuita e disponibile può anche contribuire a spiegare gli scarsi risultati in termini di produttività ed efficienza realizzati dal sistema produttivo italiano.

Apparentemente meno problematica appare la situazione relativa agli orari di lavoro. La domanda (“Sei soddisfatto/a delle modalità di gestione del tuo orario di lavoro ?”) era intesa a rilevare solo il grado di soddisfazione, e non le specifiche forme di orario praticate, che nel Corso di Specializzazione sono oggetto di altra e più dettagliata analisi. Sull’orario di lavoro effettivamente praticato dai rispondenti, appare alta la quota di “soddisfatti”; ma non è da sottovalutare il fatto che oltre il 30% degli intervistati dei servizi, e il 20% di quelli dell’industria segnalino invece una situazione problematica (fig. 8).

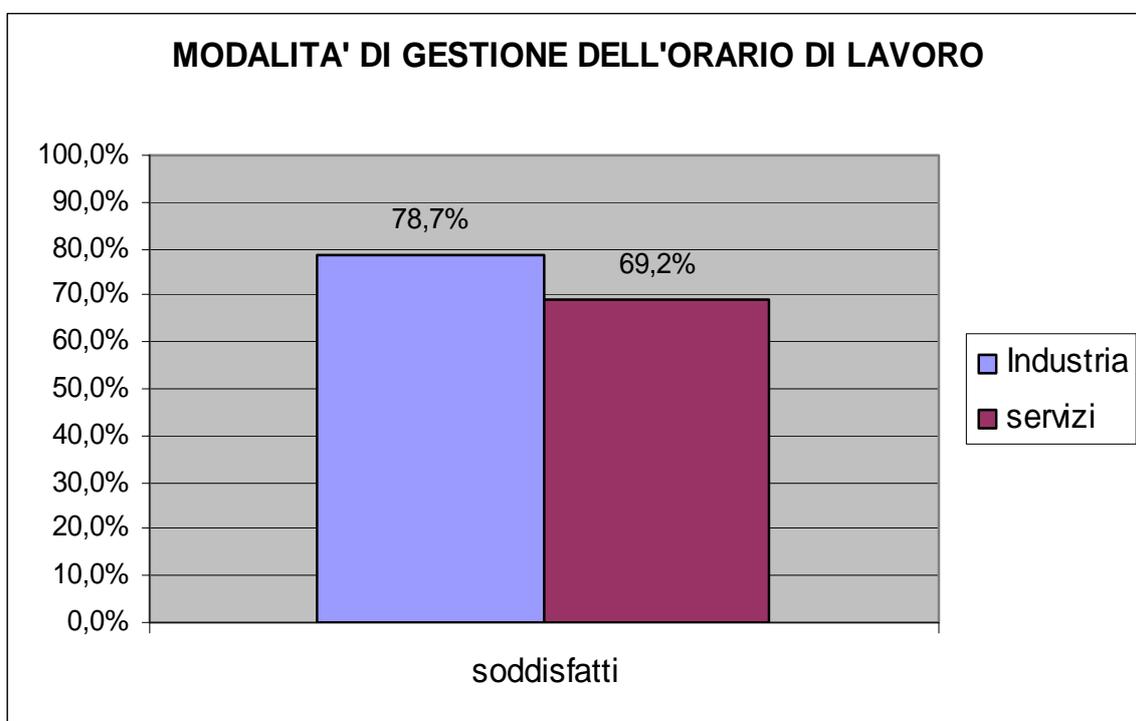


Fig. 8

Qui si coglie un altro limite delle attuali forme di contrattazione collettiva: se ci accontentiamo di rappresentare la “maggioranza” dei lavoratori (il famoso “zoccolo duro”, la nostra tradizionale base associativa), questo dato è sicuramente rassicurante. Ma se volessimo aprire la negoziazione integrativa ai nuovi soggetti del mercato del lavoro (donne, giovani, immigrati, anziani, ecc.: minoranze, certo, ma in cerca di rappresentanza), avremmo bisogno di riconoscere e rappresentare una crescente pluralità di progetti e stili di vita, ognuno dei quali con specifiche esigenze di conciliazione con i vincoli legati alla distribuzione degli orari di lavoro nel corso della giornata, della settimana, dell’anno e forse anche della vita. Non siamo però all’anno zero, perché un consistente numero di accordi ha intercettato e offerto soluzioni anche molto innovative a questi problemi (flessibilità in entrata/uscita, part-time lunghi e reversibili, diritto di scelta della fascia oraria lavorata, telelavoro per qualche giorno a settimana, part-time verticali, congedi temporanei, concentrazione delle ferie, per fare qualche esempio)⁸. Più impegno (e più creatività!) in questo ambito possono contribuire a ridurre la quota di insoddisfatti ben al di sotto del 20%; e anche in questo caso, è facilmente verificabile la correlazione con la riduzione del tasso di assenteismo e l’aumento della produttività.

Passando alla valutazione del “clima” e delle relazioni interpersonali in azienda, l’intervista distingueva tra rapporti con i colleghi di lavoro, e rapporti con i superiori. Naturalmente il “clima” non è un concetto unidimensionale, ma un amalgama di diversi fattori che richiedono strumenti specifici per la loro rilevazione, e dei quali in letteratura non esiste una tassonomia chiara e esaustiva. Abbiamo assunto la qualità delle relazioni tra lavoratori, e tra lavoratori e superiori gerarchici come fattore chiave per indagare questa dimensione, pur consapevoli della sua parzialità. Le indagini di clima hanno assunto in questi anni una diffusione e una importanza sempre maggiore, perché si è

⁸ Per avere un quadro ampio della contrattazione decentrata in Italia, l’osservatorio OCSEL della CISL ha prodotto il suo secondo Rapporto nel 2013. Cfr [http://www.cisl.it/sito-industria.nsf/a8d42a61633378eac12576bd0036f7f5/a64c44ab3193e805c1257ba40047dfea/\\$FILE/II%20%20Rapporto%20Ocsel%20Le%20relazioni%20industriali%20nel%20tempo%20della%20Crisi.pdf](http://www.cisl.it/sito-industria.nsf/a8d42a61633378eac12576bd0036f7f5/a64c44ab3193e805c1257ba40047dfea/$FILE/II%20%20Rapporto%20Ocsel%20Le%20relazioni%20industriali%20nel%20tempo%20della%20Crisi.pdf)

finalmente capito che lo studio del clima organizzativo è un buon modo per misurare lo stato di salute di una organizzazione. Ma occorrono questionari ad hoc, meglio se progettati dopo un'analisi preliminare e approfondita del luogo di lavoro che si vuole analizzare.

Per quanto riguarda le interviste realizzate nell'ambito di questa ricerca, non ci sono forti criticità per quanto riguarda il clima aziendale tra colleghi di lavoro, anche se appare evidente una qualche sofferenza in più nei settori dei servizi (fig. 9).

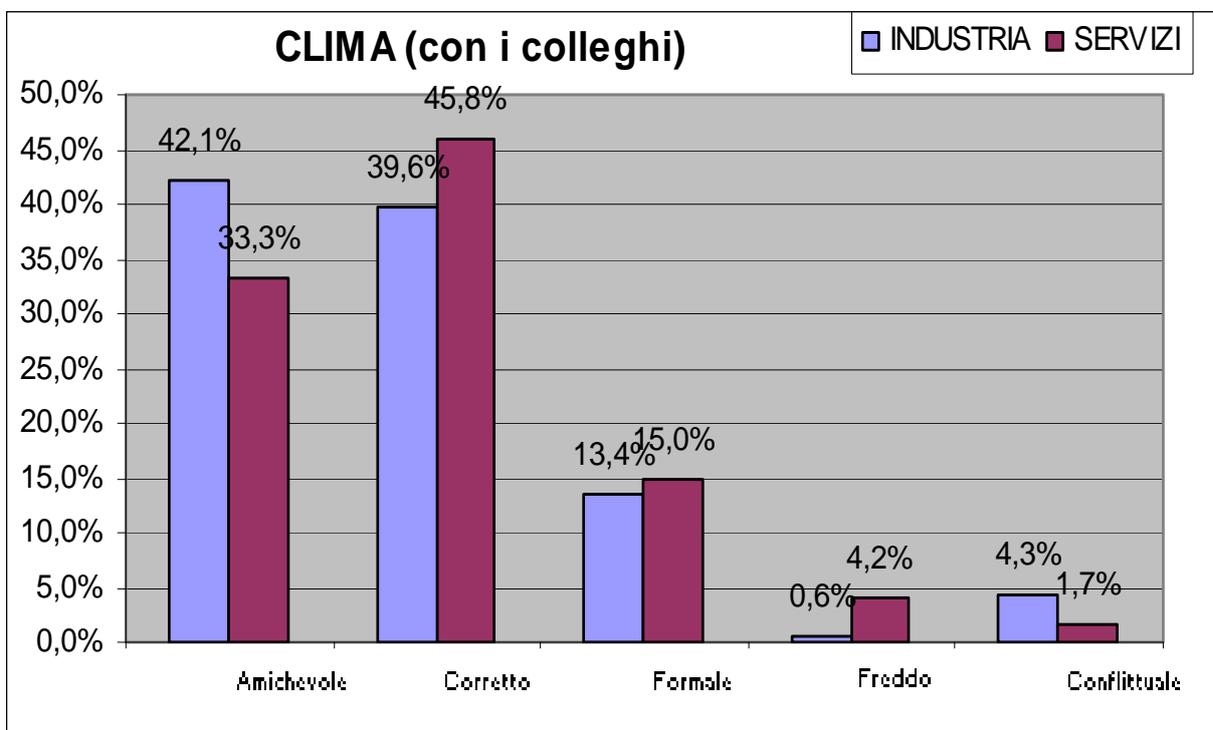


Fig. 9

Diverso il discorso per quanto riguarda le relazioni con i superiori: la maggioranza degli intervistati si divide tra “corretto” e “formale”, senza grandi differenze tra i due settori. Se sommiamo la risposta “formale” con “freddo” e “conflittuale”, otteniamo più della metà dei rispondenti nei settori dei servizi, e il 47,5% nell'industria: ciò indica però separazione, distanza, scarsa fiducia reciproca e disponibilità alla cooperazione, e richiama le problematiche sul “sostegno” e sulla circolazione delle informazioni sopra evidenziate (fig. 10).

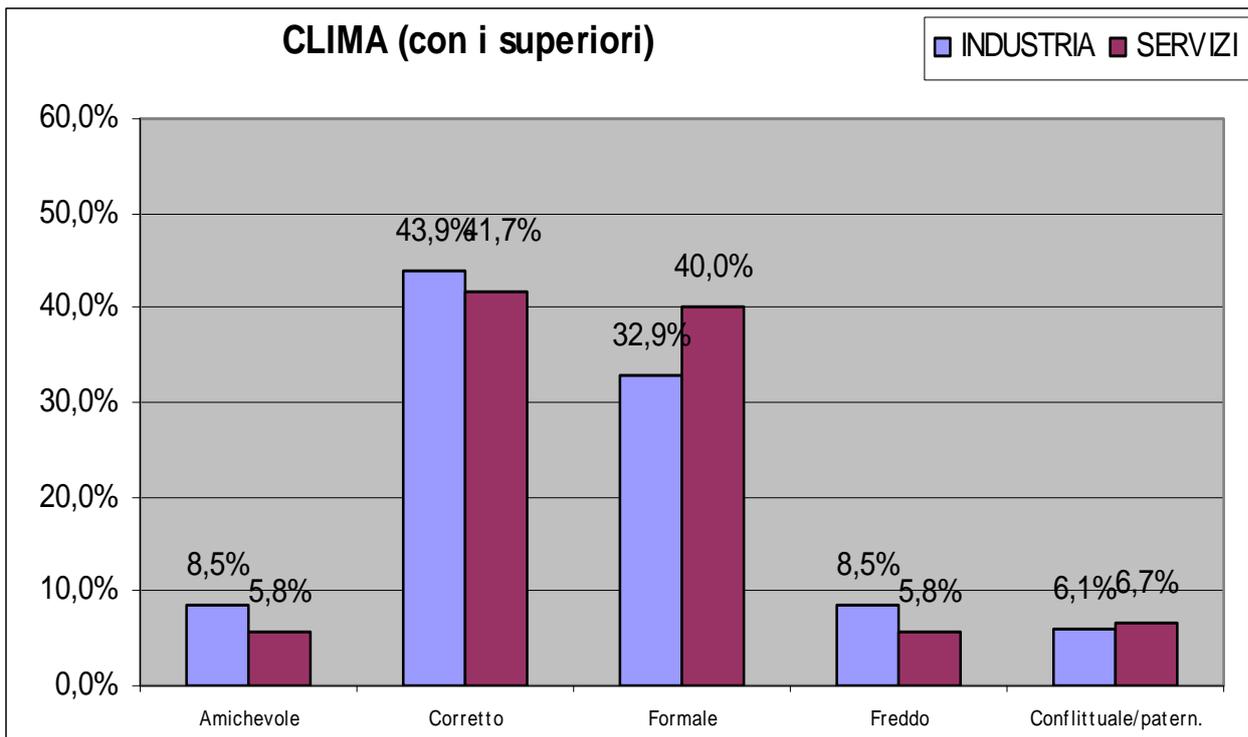


Fig. 10

Aspettative e storia professionale

L'ultima sezione dell'intervista era dedicata a ricostruire la storia professionale del lavoratore, le sue aspettative sul lavoro e il fabbisogno formativo. E' in questa sezione che si concentrano risposte e indicazioni non del tutto coerenti con la *vulgata* comune.

Per cominciare, un dato decisamente significativo e rilevante in merito alla mobilità interaziendale.

Si tratta di due domande:

- Hai lavorato in altre aziende prima di essere assunto qui?
- Se sì, svolgevi un lavoro simile a questo?

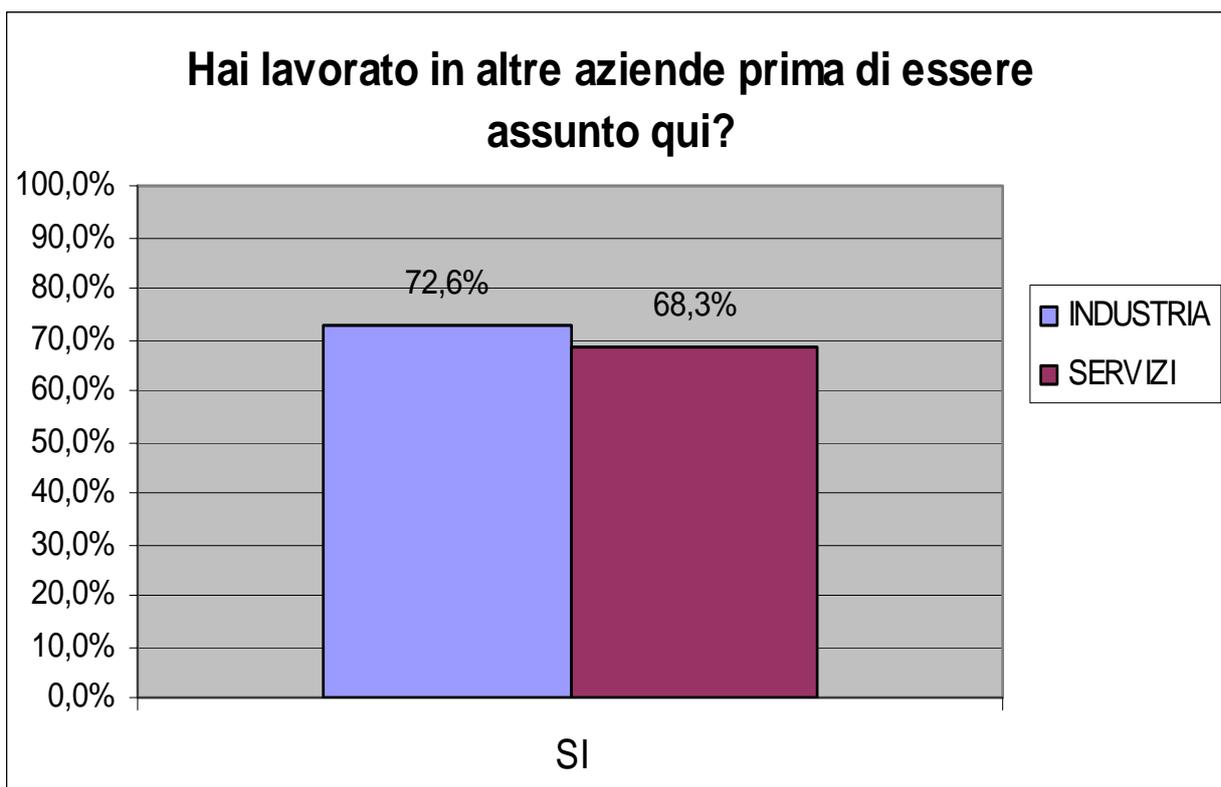


Fig 11

La mobilità esterna è molto accentuata: meno di un lavoratore su tre non ha avuto altre esperienze lavorative (fig. 11). Un dato di cui occorre tenere conto, e che invece spesso sfugge nelle analisi sul mercato del lavoro. In particolare, è un dato che contraddice l'immagine stereotipata sulla "rigidità" della forza-lavoro italiana.

In realtà, come hanno dimostrato Bruno Contini e Ugo Trivellato⁹, la mobilità in Italia è sempre stata molto alta: una consistente mobilità esisteva già negli anni '80, anche in assenza di specifici strumenti normativi volti a favorirla. La leggenda della inamovibilità dei lavoratori italiani era desunta da dati parziali, come quello della scarsa presenza, tra i disoccupati, di adulti che dichiaravano di aver perso un

⁹ Bruno Contini - Ugo Trivellato (a cura di), *Eppur si muove. Dinamiche e persistenze nel mercato del lavoro italiano*, Il Mulino, Bologna 2005.

lavoro. Ma una più accurata analisi dei flussi dei lavoratori nei tre stati di “attivo”, “occupato” e “disoccupato” ha reso evidente che l’assenza di lavoratori adulti tra i disoccupati dipendeva in gran parte dalla rapidità con cui questi riuscivano a trovare un nuovo posto di lavoro¹⁰ (altri tempi!).

Quanto alla tanto lamentata “rigidità”, lo stereotipo del “lacci e laccioli” derivanti dall’eccessivo garantismo del mercato del lavoro italiano è stato per anni “certificato” dagli indici sintetici di protezione legislativa (EPL, Employment Protection Legislation) elaborati in sede OCSE, che nel ’99 attribuivano all’Italia un valore di 2,8, tra i più alti tra i paesi europei (Inghilterra: 0,8; Danimarca: 1,6). C’era però un errore clamoroso nell’indice, perché era stato incluso tra i costi di licenziamento il trattamento di fine rapporto (TFR), che, come tutti sanno, costituisce solo salario differito e come tale spetta comunque al lavoratore, indipendentemente dalle cause di cessazione del rapporto di lavoro.

Dopo le motivate obiezioni piovute sull’OCSE dalla Banca d’Italia e dall’ISTAT, nel 2004 l’errore è stato riconosciuto, e le stime dell’indice EPL finalmente corrette. Grazie a questa revisione, l’indice EPL per l’Italia scende dal 2,8 all’1,8: un valore cioè inferiore alla media OCSE, simile a quello danese, e molto più basso di quello di Germania, Svezia e Francia (fig. 12).

¹⁰ Come osservano Bruno Contini e Ugo Trivellato, c’è una netta differenza di prospettiva tra l’osservazione dei flussi netti e quella di flussi lordi: “Quando osserviamo una riduzione del tasso di disoccupazione di mezzo punto percentuale (circa 100.000 disoccupati in meno), difficilmente afferriamo che questo guadagno è il saldo tra 1.100.000 posti di lavoro creati e di 1.000.000 posti distrutti nello stesso anno”.

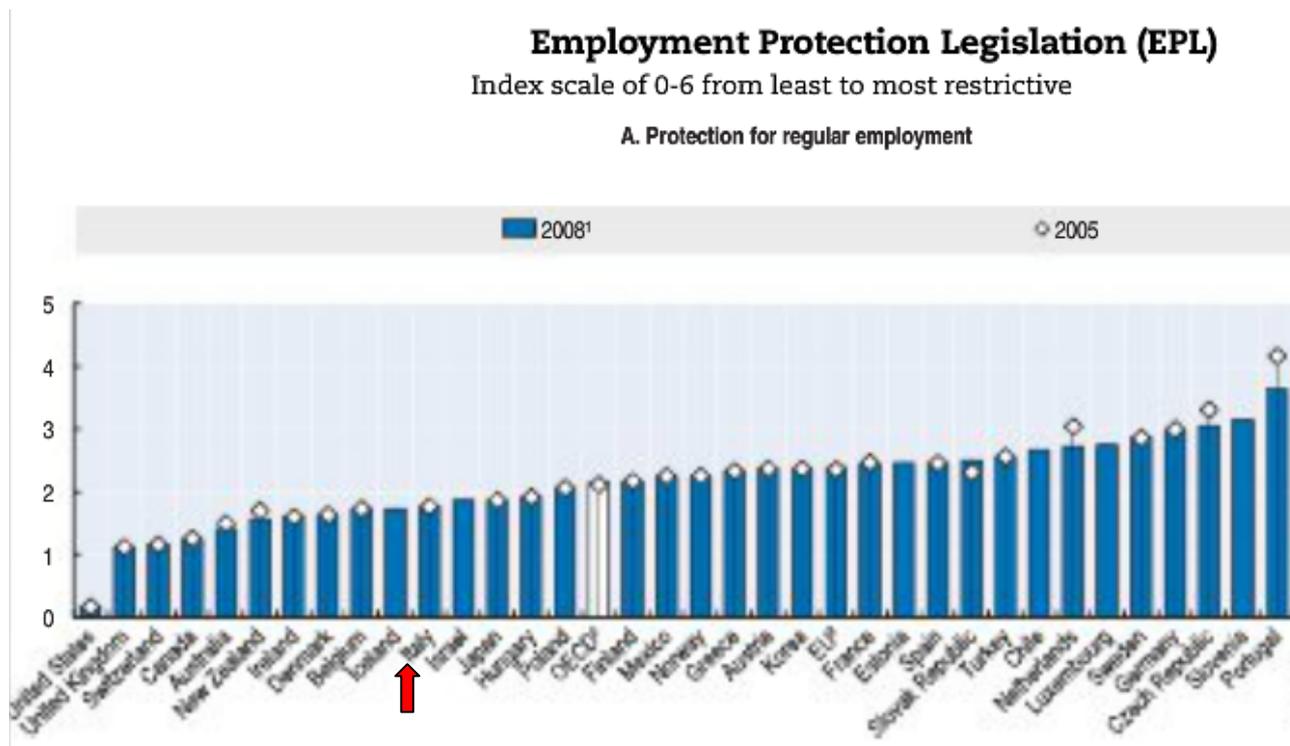


Fig. 12

Fonte: OECD http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/economic-policy-reforms-2012/structural-policy-indicators_growth-2012-45-en

Queste osservazioni risultano totalmente confermate dalle risposte alla nostra intervista, che evidenziano una larga maggioranza di lavoratori che ha avuto altre esperienze lavorative prima di quella in corso.

Tra l'altro, la mobilità non è che per una stretta minoranza tra lavori "simili" (fig. 13). Anche questa è una informazione utile, e non banale, anche per le implicazioni che suggerisce per quanto riguarda la contrattazione. Ciò infatti implicherebbe, tra le altre cose, anche una maggiore attenzione ai problemi della formazione continua e della "occupabilità" (in senso ampio) dei lavoratori.

L'utilizzo dei fondi per la formazione continua è invece spesso strettamente connessa alle esigenze di riqualificazione professionale e addestramento a nuovi impianti/nuove tecnologie produttive *firm-specific*, così come determinate dal management aziendale; scarsa attenzione viene rivolta all'altro grande obiettivo che l'Unione Europea assegna alla formazione degli adulti, e cioè proprio alla "occupabilità" più in generale, cioè al mantenimento, per il lavoratore,

di opportunità nel mercato del lavoro e non solo nell'ambito aziendale (così aumentando non solo le sue competenze, ma anche la sua forza contrattuale!).

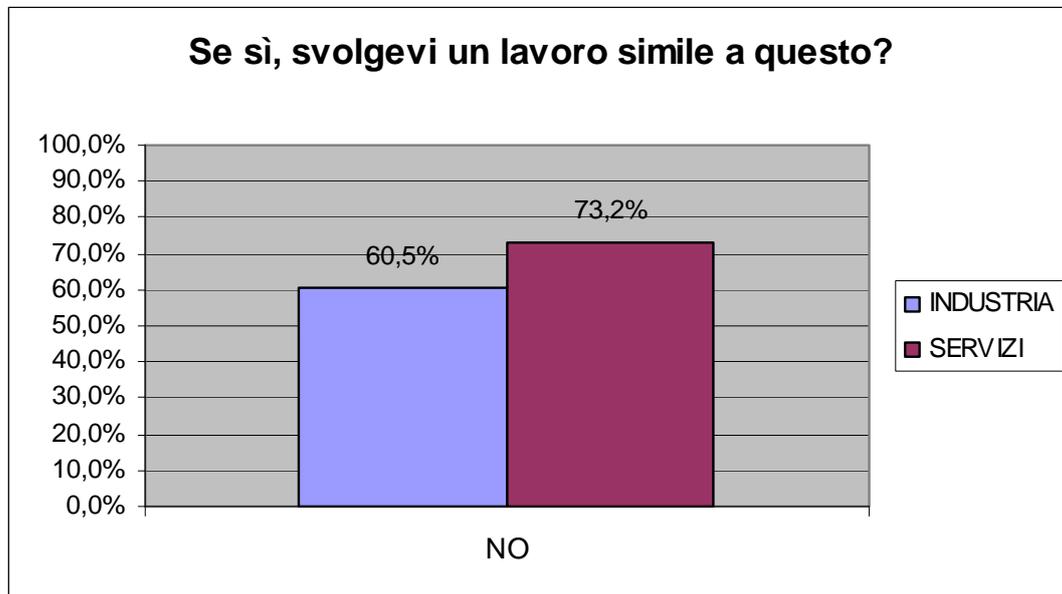


Fig. 13

Un altro dato inaspettato riguarda le risposte ottenute alla domanda sullo sviluppo di carriera:

- Da quando sei entrato in questa azienda, hai mai avuto passaggi di livello/categoria?

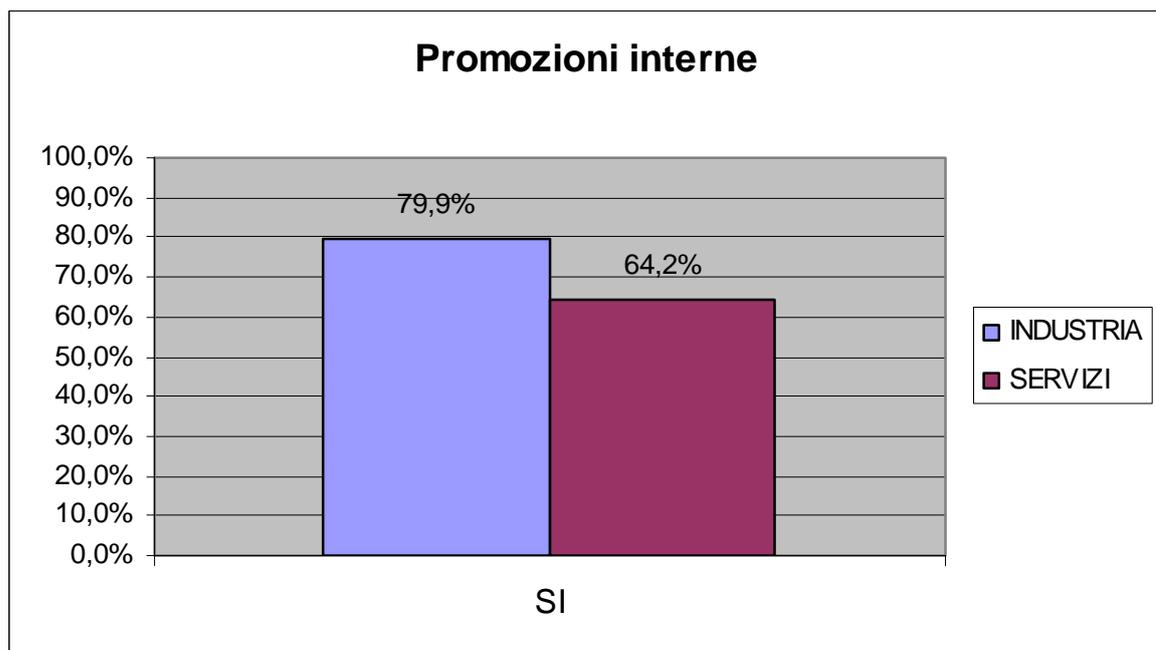


Fig. 14

Una buona percentuale degli intervistati (in particolare nei settori industriali) ha avuto promozioni interne nel corso della vita lavorativa in azienda (fig. 14). Un dato sicuramente positivo, che però suggerisce un supplemento di indagine: quanti di questi passaggi di livello sono dovuti a semplici automatismi, e quanti ad un reale sviluppo del percorso di crescita professionale?

Sono rari casi in cui il tema dei *percorsi di carriera* è sviluppato nella contrattazione collettiva; tutti sappiamo quanto obsoleto sia il sistema dell'inquadramento unico (che risale agli anni '70, oltre 40 anni fa) e quanti siano stati gli sforzi nelle varie tornate contrattuali per modificare tale sistema e aprire spazi per una più coerente definizione delle famiglie professionali e dei ruoli organizzativi, con esiti non sempre soddisfacenti.

Nell'ultima tornata di interviste abbiamo perciò inserito una ulteriore domanda, finalizzata a comprendere le cause delle promozioni interne. Queste le risposte, che fanno intravedere una qualche relazione tra cambiamento del lavoro, trasformazione delle posizioni organizzative e sviluppo di carriera (fig.15).

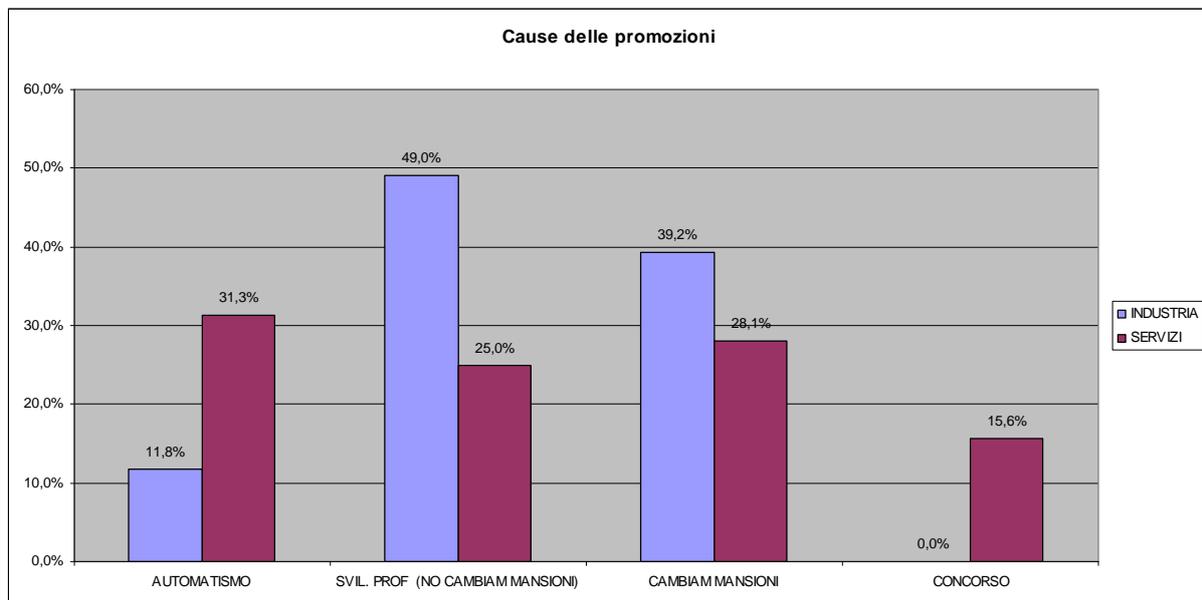


Fig. 15

Le risposte ottenute suggeriscono che dunque una qualche dinamica degli iter di carriera è stata comunque sviluppata all'interno delle imprese: esistono infatti sistemi di valutazione delle prestazioni che

ormai non riguardano più solo manager e quadri, ma anche i lavoratori di linea, e che si sono diffusi anche nei settori industriali e nelle piccole e medie imprese. Nell'industria metà dei rispondenti chiama in causa un percorso di sviluppo professionale legato ad una riqualificazione delle prestazioni svolte, e ben il 40% indica un vero e proprio cambiamento nelle mansioni. Nei settori dei servizi, mantengono un peso rilevante anche gli automatismi legati all'anzianità e al titolo di studio, e sono presenti procedure concorsuali.

Su tutta questa tematica, purtroppo, resta debole il ruolo della contrattazione, che dai più ampi studi di caso presentati dai partecipanti ai corsi che hanno realizzato questa ricerca, appare marginale (salvo che per la gestione/conciliazione delle eventuali controversie), e spesso addirittura del tutto assente (fig. 16).

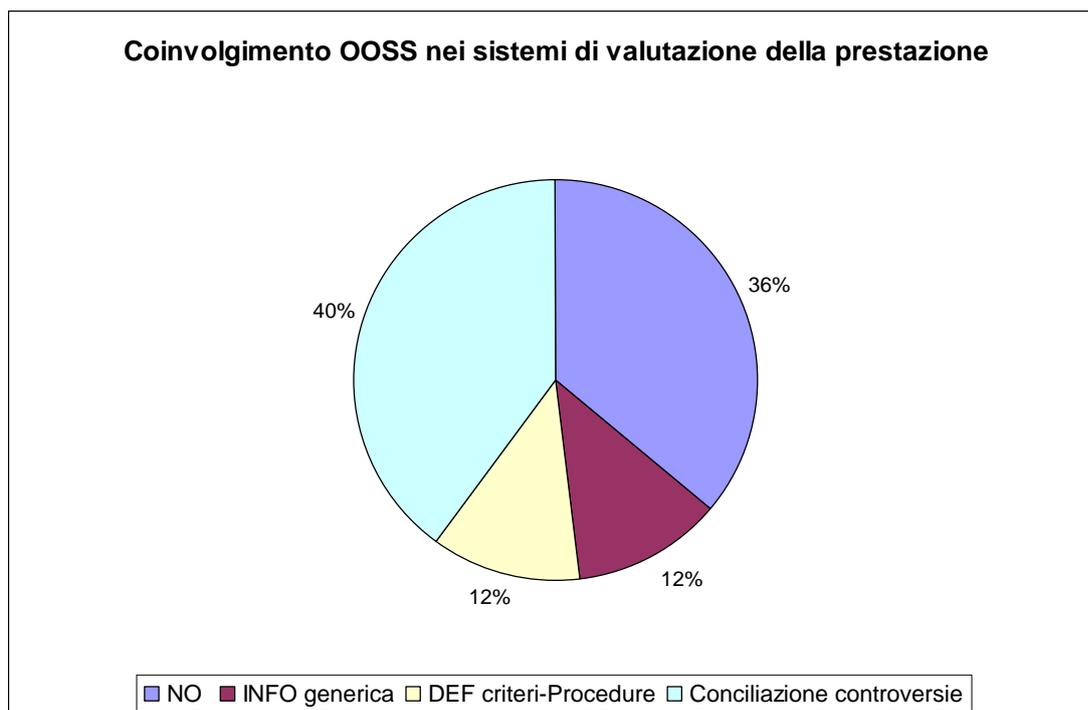


Fig. 16

A tutto ciò si può aggiungere che, anche per quanto riguarda la formazione, la realtà che emerge da questo campione di lavoratori appare più dinamica di quanto comunemente percepito. Una grande maggioranza degli intervistati dichiara infatti di aver ricevuto ulteriore formazione, dopo quella scolastica (fig. 17). Un dato interessante, che suggerisce la presenza di opportunità formative in età adulta più diffuse di quanto espresso nella “vulgata” sindacale. E forse, anche in

questo caso, sintomo di un presidio sindacale su questo tema ancora insufficiente.

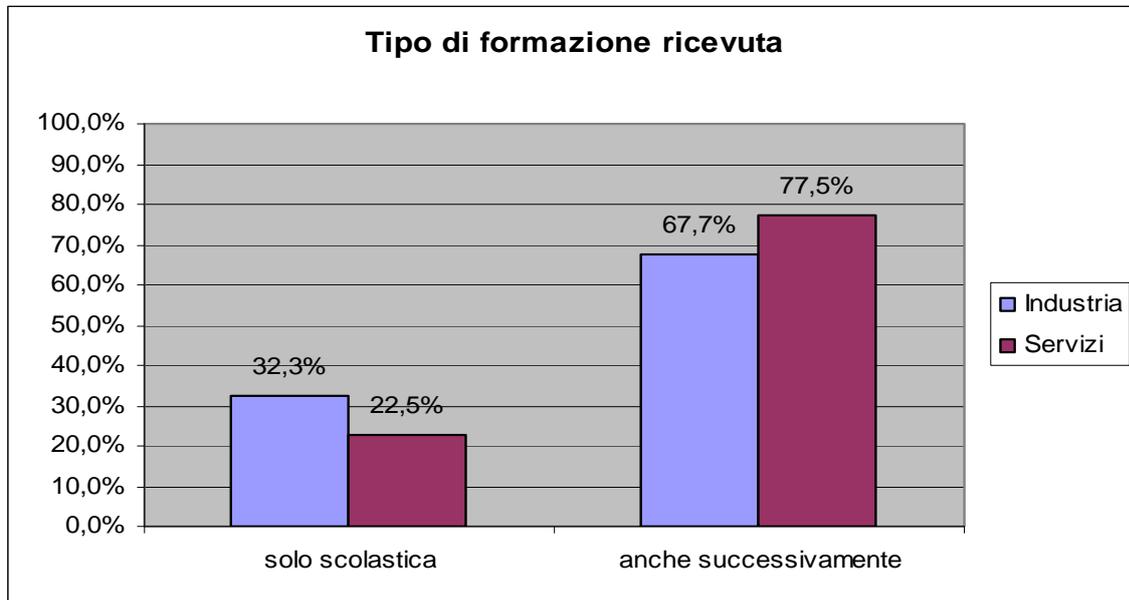


Fig. 17

Ma uno dei dati a mio parere più interessanti della ricerca riguarda, a mio parere, la risposta alla seguente domanda:

- Quale lavoro ti piacerebbe fare?
 - quello che faccio
 - uno simile ma con più responsabilità/autonomia
 - uno completamente diverso

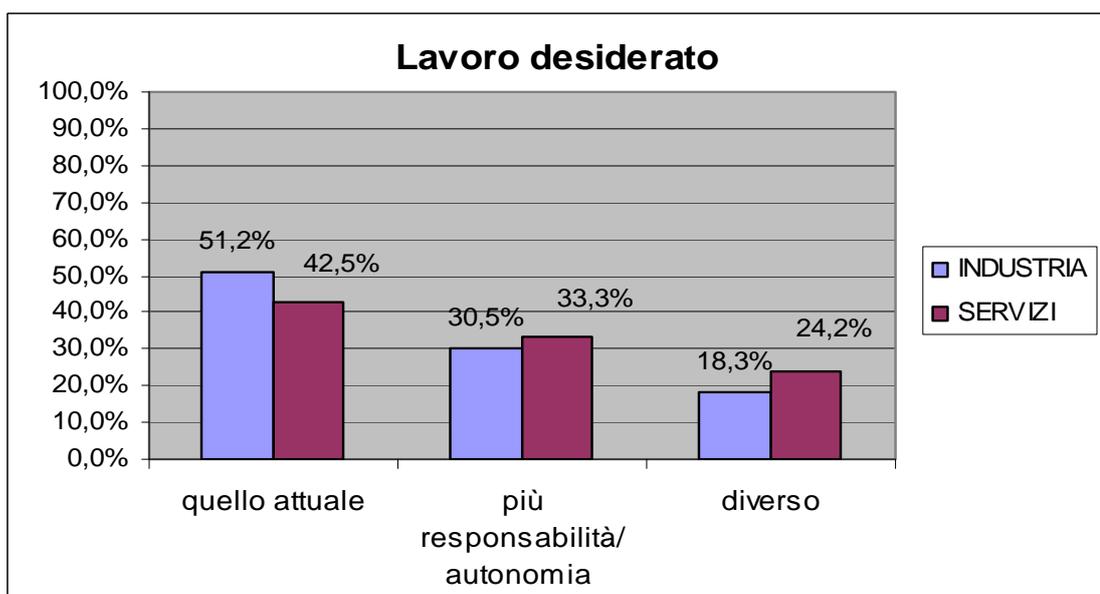


Fig. 18

Alla domanda: “Quale lavoro ti piacerebbe fare?“, solo la metà del campione dell’industria, e ancor meno per i settori dei servizi, risponde “quello attuale” (fig. 18). Quasi un terzo degli intervistati aspira a lavori simili, ma con più “responsabilità e autonomia”, segno evidente di una disponibilità all’impegno che non viene pienamente accolta e valorizzata nella gestione delle risorse umane e nei modelli organizzativi concretamente operanti.

Esiste dunque una riserva di disponibilità inesprese, un patrimonio di risorse pronte ad una più ampia mobilitazione se correttamente motivate e messe in grado di esprimere le loro capacità e la loro aspirazione a dare un contributo personale e professionale più qualificato nel lavoro. E’ da un lato una buona notizia, perché evidenzia che, con una diversa modalità organizzativa le persone sarebbero pronte a contribuire di più e meglio, impegnandosi e responsabilizzandosi per la riuscita delle attività in cui sono impiegate; ma segnala anche una latente insoddisfazione, da parte di chi ritiene di non essere coinvolto abbastanza, e di svolgere un ruolo ingiustamente marginale in una organizzazione incapace di riconoscere e premiare la voglia di fare dei propri collaboratori.

Segnala una vera insoddisfazione nel lavoro attuale quella parte del campione che invece dichiara di volere un lavoro “completamente diverso”; questo dato è elevato (quasi il 20% nell’industria, quasi il 25% nei servizi) in entrambi i settori, laddove si nascondono lavori professionalmente “poveri” ma svolti da persone con aspettative di crescita, e forse con titoli di studio non valorizzati, che non trovano una collocazione soddisfacente.

Tutto questo è rafforzato dalla risposta da un’altra domanda, finalizzata ad indagare la disponibilità alla formazione da parte degli intervistati, che è risultata decisamente alta, forse più dell’atteso (fig. 19). Una quota dei disponibili però pone condizioni (di orario, di riconoscimento professionale o altro); anche questo dato suggerisce al sindacato un maggiore attivismo negoziale rispetto a questo possibile contenuto della contrattazione di secondo livello. L’efficacia della formazione è innegabile, ma se viene realizzata con il consenso

convinto dei partecipanti è evidente che i risultati saranno migliori (per tutti).

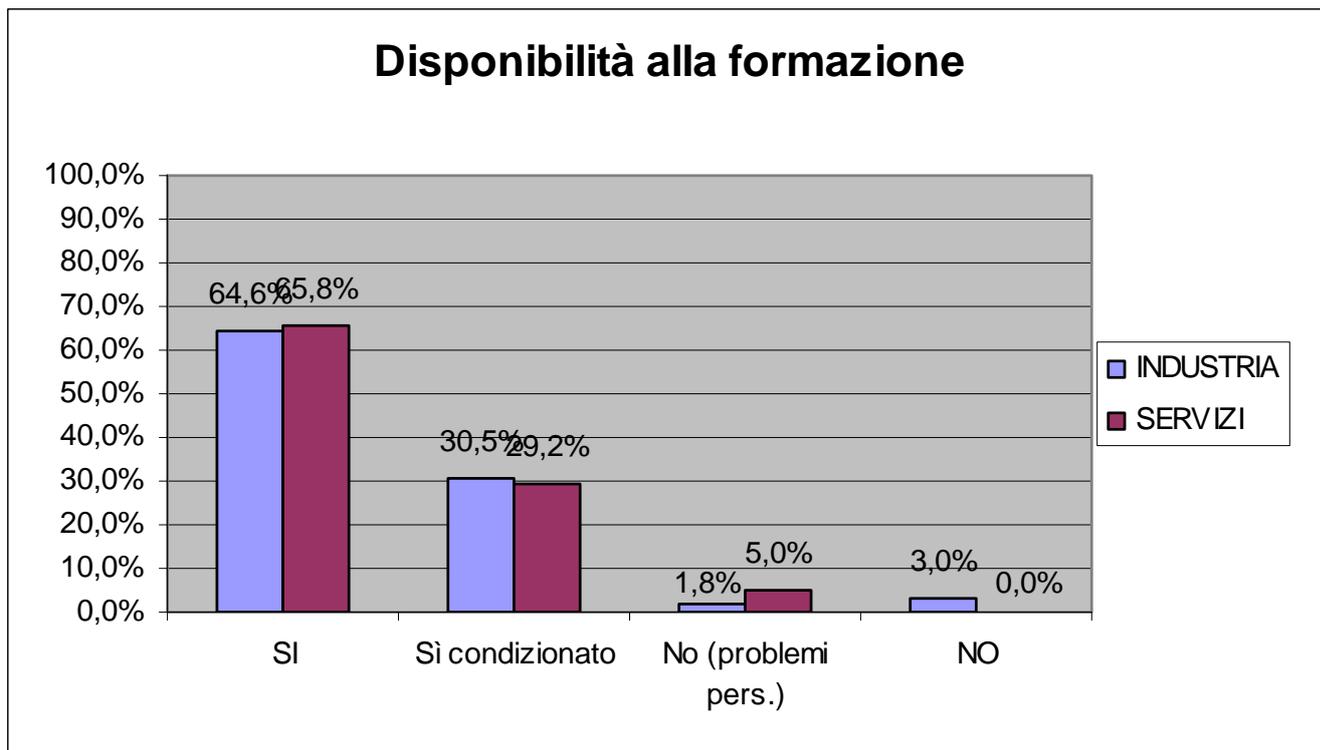


Fig. 19

Le ultime due domande aperte, sui bisogni formativi espressi dagli intervistati, segnalano alcune assolute priorità: la conoscenza di una lingua straniera (inglese), l'informatica e la conoscenza del ciclo produttivo. Una richiesta da accogliere, anche istituendo un diritto contrattuale esigibile ad alcune giornate di formazione continua per tutti i lavoratori, in nome di quella "occupabilità" a cui facevo riferimento prima.

Conclusioni e spunti di riflessione

Come dicevo in premessa, i risultati di questa ricerca evidenziano la coesistenza di segnali contrastanti, e mi portano a sostenere che siamo "a metà di un guado", come cercherò di riassumere in queste note conclusive.

Ma prima è necessario ribadire alcuni concetti che a mio parere sono essenziali per comprendere il nesso tra produttività/competitività di impresa e qualità del lavoro. Come buona parte della letteratura sostiene ormai da anni¹¹, il “ben-essere” organizzativo rappresenta un aspetto rilevante dei processi di cambiamento e innovazione e costituisce un importante strumento per la gestione del personale: sostenere lo sviluppo di ambienti organizzativi fondati sul benessere e sulla qualità della vita lavorativa e relazionale diventa determinante per favorire l’efficienza e l’efficacia dell’organizzazione, il miglioramento delle prestazioni e lo sviluppo delle risorse umane.

Rielaborando quanto afferma un noto Dizionario di Sociologia¹², le dimensioni della qualità del lavoro si possono così riassumere:

- “ergonomica” (ritmi, ambiente, sicurezza)
- “della complessità” (ampiezza dei compiti e flussi informativi che consentono ai lavoratori di conoscere il ciclo produttivo)
- “dell’autonomia” (in quale misura l’organizzazione del lavoro consente al singolo operatore di decidere da solo il modo in cui affrontare e risolvere i problemi)
- “del controllo” (dipendente dal grado in cui il lavoratore può partecipare alla formulazione delle decisioni prese al livello sovraordinato).

¹¹ Antonioli Davide- Pini Paolo, Partecipazione diretta, partecipazione indiretta e innovazioni tecno-organizzative. Alcuni risultati per il sistema locale di Reggio Emilia . QUADERNI CREIC 2005 ; E. Black e L. Lynch, 2004 What’s Driving the New Economy?: the Benefits of Workplace Innovation, Economic Journal, no. 114.; Gritti Paola- Leoni Riccardo, Pratiche lavorative, Relazioni Industriali e propensione alle innovazioni, in: Quaderni di ricerca 2010.; Leoni Riccardo- Gaj Alessandro, Apprendimento ‘informale’ e sviluppo delle competenze ‘chiave’ nei luoghi di lavoro. La rilevanza dei disegni organizzativi, XXII Conferenza Nazionale di Economia del Lavoro AIEL, 2007; Leoni Riccardo, Economia dell’innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d’impresa, Franco Angeli, 2008; Leoni Riccardo, Nuovi paradigmi produttivi, performance d’impresa e gestione delle relazioni di lavoro: promesse ed occasioni mancate, in: Quaderni di ricerca del 2012 ; Pero Luciano- Campagna Luigi, Innovazione organizzativa e partecipazione diretta, in: Quaderni di management, n°50, 2011; Pero Luciano, Produttività o stagnazione: la contrattazione collettiva al bivio, in Mondoperaio, 2012; L. Pero, Sono i sistemi a fare piu' pezzi, non la "fatica fisica", in Nuovi Lavori, 2012 ; Tronti Leonello, Produttività e qualità del lavoro nell’organizzazione innovativa, 2010

¹² 1978, 1993, 2004. Luciano Gallino, Dizionario di sociologia, UTET, Torino

Dunque, quali sono gli ambienti organizzativi nei quali è possibile coniugare incremento della produttività, più efficiente uso delle risorse, maggiore velocità di implementazione delle innovazioni di prodotto e di processo, con una migliore qualificazione degli operatori e una maggiore soddisfazione sul lavoro?

Si moltiplicano gli studi che evidenziano la correlazione positiva tra coinvolgimento attivo dei lavoratori e incremento della produttività e della competitività di impresa: in Italia ricerche sul campo sono state fatte in particolare dal Prof. Riccardo Leoni¹³, docente dell'Università di Bergamo, che ha studiato le innovazioni organizzative e le pratiche di lavoro nelle imprese industriali italiane. Evidenze empiriche a favore della tesi che la partecipazione dei lavoratori accresca l'efficacia e l'efficienza organizzativa, con la presentazione di studi di caso, si possono inoltre trovare in vari articoli di Luciano Pero e Luigi Campagna, in particolare il recente "Innovazione organizzativa e partecipazione diretta"¹⁴.

Per gli USA, molto interessante è una ricerca su un ampio campione di imprese industriali americane, di Sandra E. Black e Lisa M. Lynch, dove si dimostra che, dal 1993 al 2003, sulla crescita annua della produttività totale dei fattori (+1,6%) hanno inciso per l'89%, la riorganizzazione degli ambienti di lavoro e le nuove pratiche di relazioni interne, e solo per l'11% "altri fattori", tra cui la *new economy* e la ICT. "L'innovazione organizzativa, *specialmente quando avviene in imprese sindacalizzate*, è positivamente associata alla produttività del lavoro. Una spiegazione è che i lavoratori possono essere più disponibili a partecipare ai piani aziendali di sviluppo e innovazione se confidano che il sindacato sarà in grado di tutelare la sicurezza del loro lavoro"¹⁵. Più recentemente, viene molto citato il caso del forte sostegno a favore della diffusione del WCM (World Class Manufacturing) negli stabilimenti americani di Chrysler da parte

¹³ R. Leoni, *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Franco Angeli, 2008

¹⁴ L. Pero, L. Campagna, *Innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in: *Quaderni di management*, n°50, 2011

¹⁵ E. Black e L. Lynch, 2004 *What's Driving the New Economy?: the Benefits of Workplace Innovation*, *Economic Journal*, no. 114.

del sindacato operaio UAW, che ha firmato accordi di partecipazione con Fiat che prevedono anche l'istituzione di una scuola (WCM Academy) cogestita tra sindacati e impresa.

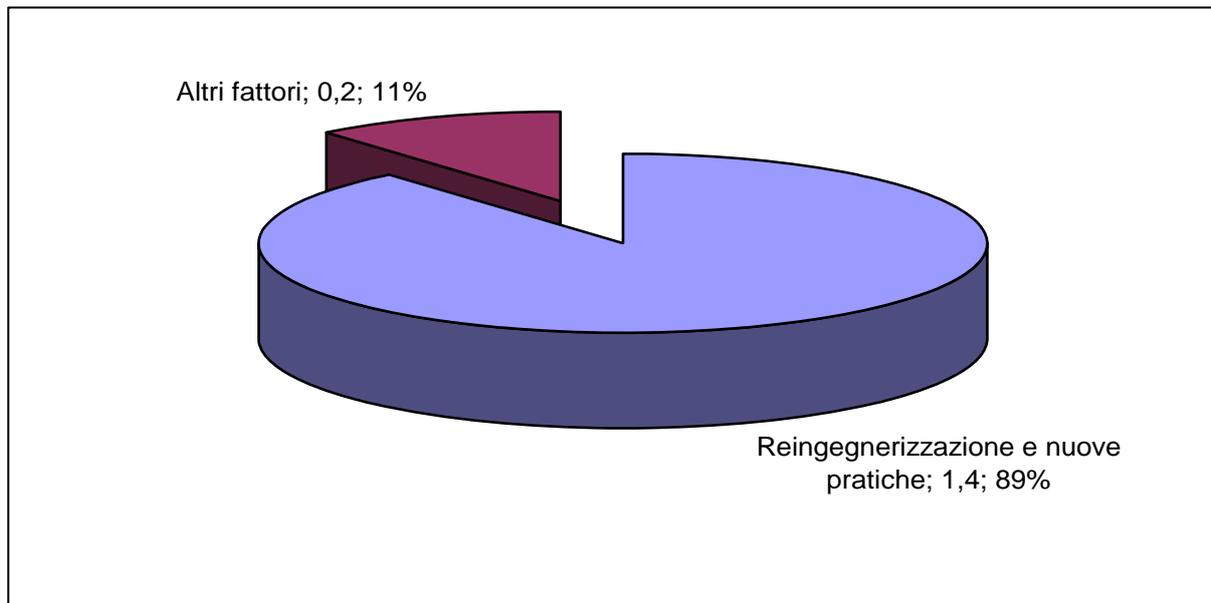


Fig. 20

FONTE: E. Black e L. Lynch, 2004 .

Pertanto, nuovi modelli organizzativi basati su snellimento gerarchico, polivalenza degli operatori, valorizzazione del team work, riduzione delle funzioni di controllo; investimenti in formazione continua, sviluppo delle competenze relazionali e cognitive; incentivazione salariale basata sulla capacità di apprendere e non solo sui risultati; tutto ciò contribuisce alla creazione di un clima di collaborazione e fiducia tra le parti sociali, al miglioramento della qualità del lavoro e, per questa via virtuosa, anche della produttività.

Quanti e quali di questi fattori si possono reperire attraverso le interviste realizzate nell'ambito di questa ricerca? Come scrivevo sopra, ci sono aspetti discordanti.

Tra gli indicatori che suggeriscono una tendenza all'innovazione, sono sicuramente da segnalare:

- La presenza di forti relazioni intra-organizzative, anche trasversali alle diverse fasi dei processi produttivi;

- La diffusione di nuove forme organizzative (e in particolare team work, anche se informale)
- Lo sviluppo di competenze trasversali legate all'apprendimento, comunicazione e lavoro di gruppo, problem solving, autonomia operativa;
- Il numero elevato di lavoratori che hanno usufruito di occasioni di formazione anche dopo quella di tipo scolastico;
- Una dinamica dei percorsi di carriera più accentuata di quanto normalmente prevista in relazione alla tradizionale struttura dell'inquadramento professionale;
- La disponibilità alla formazione espressa da una gran parte dei lavoratori intervistati;
- La disponibilità dei lavoratori ad impegnarsi in lavori caratterizzati da maggiore autonomia e responsabilità.

Sono invece da considerare segnali preoccupanti rispetto ad un modello organizzativo davvero innovativo:

- La denuncia di carichi di lavoro “elevati” o “eccessivi”;
- Lo scarso sostegno ricevuto in caso di difficoltà operative;
- L'inefficiente circolazione delle informazioni all'interno delle imprese;
- Un clima relazionale con i superiori di tipo “formale”, e dunque poco cooperativo;
- La presenza di importanti aree di insoddisfazione rispetto all'orario di lavoro o addirittura al tipo di lavoro svolto.

Quale lezione si può apprendere dai risultati di questa ricerca? E soprattutto, quali indicazioni emergono per migliorare la qualità della contrattazione di secondo livello che, anche in base agli ultimi accordi tra le parti sociali, diventerà sempre più importante, sia rispetto ai contenuti delegati e sia rispetto al ruolo attribuito, per favorire la crescita della produttività e della competitività del sistema produttivo italiano?

Per un'agenda sindacale innovativa, occorrerebbe a mio parere considerare con maggiore “*commitment*”:

- Il problema della “occupabilità” dei lavoratori, e dunque dello sviluppo di competenze trasversali, data l’alta mobilità interaziendale (e soprattutto tra lavori diversi!): in particolare, come suggerito da tante interviste, lingue straniere e informatica avanzata sono indispensabili, così come competenze di tipo organizzativo, relazionale e comunicativo (le grandi assenti del nostro sistema scolastico);
- La presa in carico dei disagi organizzativi emersi dalle interviste, in particolare quello relativo alla scarsa trasparenza dei flussi informativi, e quello del mancato sostegno in caso di difficoltà operative;
- La valorizzazione del lavoro in team, che dovrebbe essere riconosciuto formalmente, e dare luogo a specifici sistemi premianti basati sui risultati di gruppo, a forme di autogestione dei tempi e delle procedure di lavoro, a spazi garantiti di discussione per condividere problemi e trovare soluzioni comuni, al coinvolgimento di tutti nella scelta del team leader, ecc.;
- Il tema della gestione dei percorsi di formazione continua e di carriera, che appaiono più diffusi e dinamici di quanto comunemente percepito nel dibattito sindacale;
- La legittima aspirazione ad una migliore qualità del lavoro, che si esprime attraverso la richiesta di lavori con “più responsabilità ed autonomia”, se non addirittura con il desiderio di un “lavoro diverso”.

Per procedere, sono però necessarie alcune condizioni di contesto, perché il problema è prima di tutto culturale, e a tale livello deve essere affrontato. Si tratta in primo luogo di dotare di competenze adeguate i nostri negoziatori. Non si improvvisa la capacità di leggere e analizzare un contesto economico e organizzativo, né quella di reinterpretare il ruolo di rappresentanti in un’ottica davvero “plurale”, nella quale le differenze tra le varie aspettative e i diversi bisogni delle persone invece di essere il cuore del problema diventano parte della soluzione. E’ il compito principale della formazione sindacale, a tutti i livelli. La Cisl ha già fatto molto, ma è un impegno che senza dubbio deve continuare.

Si devono inoltre valorizzare le conoscenze dei lavoratori, che per quanto riguarda il lavoro, i processi, le inefficienze organizzative, i modi per migliorare le procedure operative e abbattere gli sprechi, eccetera ... ne sanno molto più di noi (e spesso anche del top management!) e non chiedono che di essere ascoltati. Occorre incoraggiare un ruolo più determinante ai rappresentanti sindacali dei lavoratori in azienda, e insieme favorire tutte le forme di “partecipazione dal basso” che i nuovi sistemi organizzativi (WCM in testa) prevedono (*continuous improvement* basato su suggerimenti dei lavoratori e dei team, progettazione condivisa delle postazioni di lavoro, ecc.)

Ci vuole anche più creatività e determinazione, quella che consentirebbe di sfidare il management sul coraggio dell’innovazione. Essere in grado di percepire i segnali deboli di difficoltà aziendali non ancora esplose, non limitarsi a gestire gli effetti di decisioni altrui, ma chiedere di partecipare alla loro definizione in tempi utili per dare un contributo concreto, segnalare inefficienze o proporre soluzioni organizzative e pratiche di lavoro diverse da quelle routinarie, utilizzare le crisi e le ristrutturazioni per fare il punto sulle professionalità e le esigenze di rinnovamento strutturale delle strategie competitive di impresa: tutto questo farà di noi partner affidabili in relazioni industriali partecipative e di qualità, e magari contribuirà a far emergere nella compagine gestionale delle imprese i manager più adatti a guidare il cambiamento.

Occorre inoltre estendere la partecipazione organizzativa e operativa, quella che coinvolge dal basso chi concretamente opera nei processi produttivi. Stando ad una classificazione delle forme di “partecipazione” ben conosciuta in Europa¹⁶, si deve innanzitutto distinguere tra partecipazione “diretta”, quella che riguarda i lavoratori in quanto tali, e che è spesso attivata dall’impresa attraverso varie pratiche organizzative (dalla “cassetta dei suggerimenti”, ai

¹⁶ Sisson K. (2000), *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*, Dublin, European Foundations for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2000/29/en/1/ef0029en.pdf>

circoli di qualità, ai gruppi di miglioramento, ecc.) e la partecipazione “indiretta”, che è generata dalla contrattazione sindacale, ed opera attraverso il confronto tra rappresentanti (dagli Enti Bilaterali agli Osservatori nazionali, fino alle commissioni aziendali “miste “ tra management e delegati sindacali). In base all’analisi di varie esperienze, come quelle che nel corso del tempo mi sono state presentate attraverso gli studi di caso realizzati dai partecipanti ai percorsi per esperti della contrattazione, mi sono convinta che le due forme di partecipazione, invece di essere vissute come alternative e in qualche modo contrapposte, dovrebbero essere fatte convergere verso finalità comuni, che naturalmente sono la produttività/competitività aziendale e la qualità/valorizzazione del lavoro. Alcune esperienze sono state realizzate: ci vuole la forza e il coraggio di moltiplicarle.

Per concludere, solo qualche parola sul ruolo del sindacato: in fondo è semplice, si può dire con poche parole. La nostra missione è quella di essere, nei luoghi di lavoro, agenti del benessere.

Il lavoro infatti è, e resta, centrale nella vita delle persone: un lavoro dignitoso, che consenta di esprimere le proprie capacità, di apprendere nuove competenze, di valorizzare la propria identità, professionale ma anche umana (coltivare sogni, agire in libertà, sentirsi parte di una comunità). A questo, credo, è chiamato il sindacato, oggi più che mai.

Bibliografia citata nel testo.

D. Antonioli, P. Pini, 2005, *Partecipazione diretta, partecipazione indiretta e innovazioni tecno-organizzative. Alcuni risultati per il sistema locale di Reggio Emilia*. QUADERNI CREIC Serie Working Paper n.1, Maggio 2005. In : http://www.creic.it/Quaderni/wp1_antonioli.pdf

E. Black e L. Lynch, 2004, *What's Driving the New Economy?: the Benefits of Workplace Innovation*, Economic Journal, no. 114.

M. Chiesi, C. Musolesi, L. Pero e C. Storti, 2006, *Orari personalizzati, flessibilità aziendale e conciliazione*, Sviluppo e organizzazione, n° 213.

B. Contini, U. Trivellato (a cura di), 2005, *Eppur si muove. Dinamiche e persistenze nel mercato del lavoro italiano*, Il Mulino, Bologna.

A. Cox, C. Rickard, P. Tamkin, 2012, *Work organisation and innovation*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, in: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/72/en/1/EF1272EN.pdf>

L. Gallino, 1978, 1993, 2004. *Dizionario di sociologia*, UTET, Torino

P. Gritti, R. Leoni, 2010, *Pratiche lavorative, Relazioni Industriali e propensione alle innovazioni*, in: Quaderni di ricerca del Dipartimento di Scienze Economiche "Hyman P. Minsky" n°1.

R. Leoni, A. Cristini, N. Mazzoni, S. Labory, 2000, *Disegni Organizzativi, Stili di Management e Performance d'Impresa. Risultati di un'indagine in un campione di imprese industriali*, "Monografia n.1", Dipartimento di Scienze Economiche, Università degli Studi di Bergamo.

R. Leoni, A. Gaj, 2007, *Apprendimento 'informale' e sviluppo delle competenze 'chiave' nei luoghi di lavoro. La rilevanza dei disegni organizzativi*, paper presentato alla XXII Conferenza Nazionale di Economia del Lavoro AIEL, Napoli, 13-14 settembre 2007. In: http://www.aiel.it/bacheca/NAPOLI/D/gaj_leoni.pdf

R. Leoni, 2008, *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Franco Angeli.

R. Leoni, 2012, *Nuovi paradigmi produttivi, performance d'impresa e gestione delle relazioni di lavoro: promesse ed occasioni mancate*, in: Quaderni di ricerca del Dipartimento di Scienze Economiche "Hyman P. Minsky".

R. Leoni, 2014, *Gestione e sviluppo delle risorse umane per costruire il successo dell'impresa*, In: Paolazzi Luca, Sylos Labini Mauro (a cura di): PEOPLE FIRST - Il capitale sociale e umano: la forza del Paese, Ed. S.I.P.I.

OECD (a cura di), 2012, *Economic Policy Reforms 2012: Going for Growth. Structural policy indicators*. In: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/economic-policy-reforms-2012/structural-policy-indicators_growth-2012-45-en

L. Pero e L. Campagna, 2004, *Competere con la flessibilità sostenibile*, Sviluppo e organizzazione, n° 201.

L. Pero, 2010, *Partecipazione e innovazione*, in Una città n°178., in: <http://www.unacitta.it/newsite/intervista.asp?id=2075>

L. Pero, L. Campagna, 2011, *Innovazione organizzativa e partecipazione diretta*, in: Quaderni di management, n°50.

L. Pero, 2012, *Produttività o stagnazione: la contrattazione collettiva al bivio*, in Mondoperaio, N° 12.

L. Pero, *Sono i sistemi a fare piu' pezzi, non la "fatica fisica"*, in Nuovi Lavori, Newsletter n.97 del 30/10/2012, <http://www.nuovi-lavori.it/newsletter/article.asp?qid=1144&sid=105>

L. Pero, 2013, *Come cambia il lavoro di fabbrica. Tecnologie, globalizzazione e intelligenza collettiva* In: La società degli individui http://www.francoangeli.it/riviste/Scheda_Rivista.aspx?IDArticolo=48292&idRivista=71

Luciano Pero, Anna Ponzellini, 2013, *Innovazione organizzativa, produttività e partecipazione dei lavoratori*, In: AISRI-AIEL, Workshop "Relazioni Industriali, Produttività e Crescita In Italia" 2013, <http://www.mondoperaio.net/wp-content/uploads/2013/09/Pero-Ponzellini-Aisri-2.pdf>

Luciano Pero, 2014, *Da Mirafiori a Melfi. In viaggio nelle nuove fabbriche Fiat*. In Una città n°213, 2014 Maggio, <http://www.unacitta.it/newsite/sommari.asp?numero=213&anno=2014>

L.Sbarra, U. Stendardi, A. R. Munno (a cura di), 2012, OCSEL, *1° Rapporto sulla Contrattazione di Secondo Livello*, in: [http://www.cisl.it/sito-industria.nsf/a8d42a61633378eac12576bd0036f7f5/ec6e794ba8ed6d73c1257ac20050e7e4/\\$FILE/Rapporto%20Ocsel%20Integrale.pdf](http://www.cisl.it/sito-industria.nsf/a8d42a61633378eac12576bd0036f7f5/ec6e794ba8ed6d73c1257ac20050e7e4/$FILE/Rapporto%20Ocsel%20Integrale.pdf) .

2° Rapporto, 2013, Le Relazioni Industriali nel tempo della Crisi
I dati OCSEL sulla contrattazione di 2° livello negli anni 2009 - 2012. In: [http://www.cisl.it/sito-industria.nsf/a8d42a61633378eac12576bd0036f7f5/a64c44ab3193e805c1257ba40047dfea/\\$FILE/II%20%20Rapporto%20Ocsel%20Le%20relazioni%20industriali%20nel%20tempo%20della%20Crisi.pdf](http://www.cisl.it/sito-industria.nsf/a8d42a61633378eac12576bd0036f7f5/a64c44ab3193e805c1257ba40047dfea/$FILE/II%20%20Rapporto%20Ocsel%20Le%20relazioni%20industriali%20nel%20tempo%20della%20Crisi.pdf)

K. Sisson K., 2000, *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. In : <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2000/29/en/1/ef0029en.pdf>

L. Tronti, 2010, *Produttività e qualità del lavoro nell'organizzazione innovativa*, in http://w3.uniroma1.it/masterlavoro/master_2011_file/tronti.pdf

Elenco degli intervistatori e delle aziende in cui si sono effettuate le interviste.

Autore	Provenienza		Settori	Nome Azienda	N° Dip.
Aloisio Gennaro	Fim	Como	Meccanico	Seco Tools Italia S.P.A. Como	177
Ardemagni Gianni	Femca	Lombardia	Gomma Plastica	I T P	134
Baroncini Claudia	Fisascat	Latina	Distribuzione	Unicoop Tirreno Soc Coop	6.000
Bocchio Roberto	Filca	Lombardia	Laterizi	Societa' Italia Lastre - Verolanuova	103
Bonato Andrea	Fim	Padova Rovigo	Meccanico	Helios Technology	137
Cepollini Giorgio	Femca	Savona	Vetro	Saint Gobain Vetri Savona	360
Cervellino Flavio	Fim	Como Varese	Meccanico	Mv Agusta Motor	180
Corradi Corrado	Funzione Pubblica	Verona	Casi Di Cura	Casa Di Cura Villa Santa Chiara S.P.A. Verona	80
Cosci Silvia	Fistel	Pisa	Grafici	Palladio Zannini Industrie Grafiche	340
Cozma Marinella	Fim	Como Varese	Meccanico	Lascor Spa (Sesto Calende)	403
D'Agostino Gaetana	Fistel	Palermo	Comunicazione	Wind Telecomunicazioni Spa Roma (Palermo)	7252
Dal Forno Ivana	Femca	Veneto	Chimico	Ate S.R.L.	61
De Peron Enrico	Fisascat	Vicenza	Distribuzione	Nord Est Farma Spa.Comm. Ingr. Medicinali	89
Dedei Luigi	Fim	Lombardia	Meccanica	Alstom Power Italia	540
Del Carro Fabio	Filca	Milano	Laterizi	Vibrapac S.R.L.	35
Denevi Enrico	Flaei	Genova	Energia	Tirreno Power S.P.A. Roma (Genova)	542

Dotta Massimo	Fiba	Cuneo	Bancario	Banca Regionale Europea Spa Torino	1.600
Elmi Andretti Gianni	Fisascat	Firenze	Servizi	Cooperativa Sociale Nuova Sair Roma (Firenze)	1.350
Emanuele Dario	Fistel	Roma	Comunicazione	Sky Italia	3932
Fiori Cristiano	Femca	Ascoli Piceno	Calzature	Brue' Spa Ascoli Piceno	80
Fontanini Federico	Fistel	Lucca	Carta	Smurfit Kappa Italia S.P.A Lucca	124
Framarini Fabrizio	Femca	Umbria	Tessile	Alcantara Spa	389
Gallini Manuel	Fiba	Ferrara	Bancario	Cassa Risparmio di Cento	420
Gazzabin Luca	Fim	Padova Rovigo	Meccanico	Pressofusione Saccense Srl	112
Giannotta Roberto	Fistel	Palermo	Comunicazione	Servizi S.P.A Palermo	1.000
Grasso Ingrid	Felsa	Prato	Comunicazione	Ethos Srl	30
Guerri Fabio	Fistel	Lucca	Carta	Ondulati Giusti S.P.A. Lucca	190
Iannone Elisabetta	SLP	Pesaro	Postale	Poste Italiane Spa	150000
Ingallinesi Antonio	Femca	Livorno	Chimico	Solvay Chimica Italia Stab. Di Rosignano (Li)	611
La Piana Leonardo	Flaei	Palermo	Energia	Enel Servizio Elettrico Spa	134
Lombardi Stefano	Fim	Roma	Impiantistica	Sirti Spa	4.008
Lozito Danilo	Femca	Puglia	Petrolio	Exxonmobil Chemical Films Europe, Brindisi	190
Lupi Matteo	Fistel	Roma	Comunicazione	3g Spa	328
Magnani Marco	Fit	Lombardia	Trasporti	Cooperativa Di Facchinaggio Promo	148

Maletti Iginò	Fim	Vco	Chimica	Vinavil Spa	332
Manca Patrizia	Fisascat	Treviso	Case Di Cura	Casa Soggiorno Villa Delle Magnolie- Sogedin Spa Treviso	112
Marini Diego	Fisascat	Udine	Distribuzione	Unico Spa Udine	800
Marrone Vilma	Fiba	Cuneo	Bancario	Banca Regionale Europea	1804
Masi Claudio	Fiba	Reggio Emilia	Bancario	Credito Emiliano Spa	5000
Mazzella Nazario	Femca	Como	Tessile	S.A.A.T.I, Como	340
Nicastro Pietro	Fim	Catania	Elettronica	St Microelectronics Catania	3.958
Olivotti Pino	Femca	Belluno	Occhialeria	De Rigo Vision	873
Ottaviani Maurizio	Flaei	Terni	Energia	E.On Produzione Spa Milano (Terni)	90
Pacicco Giovanni	Fiba	Lazio	Bancario	Bnl	13390
Paletta Ada	Femca	Roma	Farmaceutico	Pfizer Italia S.R.L. Roma	250
Perboni Dino	UST Cisl	Asse del Po	Servizi	Asep	40
Pessione Gabriella	Femca	Cuneo	Gomma	Michelin Italiana Spa Torino (Cuneo)	1.973
Petrasso Giovanna	Fim	Firenze	Meccanico	Laika Caravans Spa Firenze	210
Rigucci Paolo	Fai	Roma	Alimentare	Centrale Del Latte Roma S.P.A.	178
Rostellato Katuscia	Fisascat	Padova	Ristorazione	Serenissima Ristorazione Spa	5000
Sacilotto Claudia	Fai	Udine	Alimentare	Nestlè – Sito Udine	73
Sbarzagli Emilio	Fai	Firenze	Alimentare	Centrale Del Latte Di Firenze Pistoia E Livorno Spa	174

Scalvini Mauro	Fit	Lombardia	Trasporti	Brescia Metro	119
Scarlatella Roberto	Femca	Milano	Distribuzione	Tamoil Italia	250
Seggio Salvatore	Fistel	Palermo	Comunicazione	Almaviva Contact S.P.A.	15.000
Soccol Aldemar	Femca	Belluno	Occhialeria	Luxottica S.R.L. Agordo	3.400
Vaccaro Daniele	Filca	Prato	Legno	Alessanderx Spa	120
Veltri Maria Annunziata	Fiba	Torino	Bancario	Intesa Sanpaolo Spa Torino (Latina)	69.300
Vercò Bruno	Fit	Lombardia	Trasporti	Autotrasporti Capozi S.R.L.	155
Verdiglione Francesco	Fiba	Milano	Bancario	Credito Artigiano Spa Milano	1.140
Viola Antonio	Fiba	Latina	Bancario	Unicredit Spa	43000
Zacchei Mirko	Fistel	Prato	Grafica	Selecta Spa Prato	55
Zaffanelli Ivan	Fai	Cremona Lodi Mantova	Alimentare	Barilla : Stab. Di Cremona Mulino Bianco	290
Zappa Alberto	Fim	Como	Meccanico	Abb S.P.A. Como	230

Collana di ausili didattici per la formazione sindacale

1. **Giuseppe Acocella** - Appunti di storia della filosofia politica
2. **Luigi Lama** - I fondamenti della concezione sindacale CISL
3. **Marco Lai – Valentina Ferro** - Conciliazione arbitrato
certificazione dei contratti di lavoro
4. **Mila Scarlatti – Ivo Camerini** – Il Sindacato si mostra e si racconta
5. **Carla Benzi** – L’ascolto attivo. Se vuoi comprendere quello che un altro sta dicendo
6. **Elisabetta Biliotti** – Teoria e tecnica della negoziazione
7. **Luigi Lama** – The Cisl pillars – The Original concept as Trade Union
8. **Mila Scarlatti** – Cultura e consumi culturali nell’esperienza sindacale
9. **Mila Scarlatti** - La memoria utile
10. **Luca Manca** – Capire la crisi della finanza
11. **Carla Benzi** – La comunicazione organizzativa. Schede teoriche e tecniche.
Mario Scotti – Report 2008. Principali prodotti formativi
12. **Mila Scarlatti** - L’Ufficio Studi e il Centro Studi Cisl nella testimonianza dei protagonisti degli anni ‘50/’60
13. **Luigi Lama** - Il partecipare e la partecipazione
14. **Luigi Lama** – Studiare – Tecniche per migliorare efficienza ed efficacia
15. **Mila Scarlatti** – L’evoluzione delle relazioni Sindacali
16. **Mila Scarlatti** – 60 anni della Biblioteca « Mario Romani »
17. **AA. VV.** – Formazione e azione sindacale

