

QUALE PARTECIPAZIONE PER QUALI IMPRESE? ESPERIENZE E CRITICITÀ

La sfida culturale del modello partecipativo e i vantaggi per la funzione HR, le Persone e l'Azienda



Marco Carcano
e Roberto Ferrari
Partner ISMO

di Marco Carcano e Roberto Ferrari

roberto.ferrari@ismo.org
marco.carcano@ismo.org

Circa un anno fa, in questa rivista, abbiamo presentato le varie forme di partecipazione dei lavoratori nell'impresa (azionaria, istituzionale, economica e diretta) e abbiamo sostenuto che all'interno dell'azienda la partecipazione diretta e quella economica – specie in relazione al premio di produttività – sarebbero state le modalità operative più ricorrenti, considerando le

caratteristiche delle imprese italiane e del nostro sistema di relazioni industriali.

Questa tesi ci sembra essere confermata, come dimostrano anche i casi che qui presentiamo. Vi sono inoltre alcune novità legislativo-contrattuali.

Innanzitutto **la Legge di Stabilità per il 2017**, che ha incrementato la detassazione del premio di produttività portandolo da 2 a 3mila euro e a 4mila euro in presenza di concrete forme di partecipazione, e ha innalzato il limite di 80mila euro come RAL del singolo beneficiario di sgravi fiscali.

La legge conferma la possibilità di trasformare il premio di produttività in servizi di welfare aziendale, con totale detassazione e decontribuzione per il lavoratore e per il datore di lavoro, fornendo quindi un potente incentivo per diminuire il costo del lavoro per l'impresa e, contestualmente, aumentare la retribuzione dei lavoratori.

Inoltre **nel nuovo contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici** sono presenti sia novità coerenti con lo spirito partecipativo, che meccanismi operativi quali il "comitato di consultazione per la partecipazione" che, certamente, potrebbero far fare al nostro attuale sistema di relazioni industriali un

salto verso esperienze più evolute di partecipazione nell'impresa.

Nella figura 01 (nella pagina a fianco) presentiamo alcune esperienze che stiamo realizzando secondo il modello ISMO.

Un primo elemento che emerge è l'**eterogeneità** delle situazioni e il grado di intensità della partecipazione presente nelle imprese. Tale eterogeneità è documentabile in due direzioni.

• **Una prima direzione, legata ai contenuti della partecipazione**, si esprime, attraverso tre modalità:

1. nella progettazione **congiunta** della formazione alla partecipazione tra Direzione HR e RSU che garantisce alle parti di includere punti di vista e contributi distintivi che non sarebbero considerati in assenza di questa modalità di progettazione;

2. nella **connessione** fra tavoli negoziali presenti nell'impresa e altri fasi del processo partecipativo quali, ad esempio, i gruppi di lavoro a composizione mista che hanno lo scopo di favorire il problem solving;

3. nell'**ampiezza** del processo formativo garantita dall'approfondimento dei temi giuridico-normativi, organizzativo-gestionali, psicosociali. Le esperienze

01. MODELLO ISMO PER LA PARTECIPAZIONE



che consentono di inserire tutti gli argomenti (vedi box del progetto Chromavis) sono le più efficaci.

• **Una seconda direzione, più legata alle forme della partecipazione**, è individuabile in tre approcci differenti:

1. c'è chi (la maggior parte degli interlocutori), ritiene possibile solo la **partecipazione diretta e quella economica**;
2. c'è chi ritiene che si possano sperimentare forme di **partecipazione istituzionalizzata** come, ad esempio, il sistema "duale" con la presenza dei rappresentanti dei lavoratori in Comitati di sorveglianza e la partecipazione organizzativa (commissioni paritetiche su diversi istituti);
3. c'è infine chi ritiene la strada della partecipazione

troppo complessa o non ancora praticabile e propone forme di relazioni industriali meno conflittuali e, in questa direzione, colloca una nuova policy per il welfare aziendale.

Un secondo elemento che nasce dalle esperienze che stiamo conducendo si può sintetizzare nella **paura dell'innovazione**.

Tale paura viene spesso rappresentata da una serie di considerazioni quali, ad esempio: la partecipazione è un tema *sensibile* in quanto riguarda la distribuzione del potere all'interno dell'azienda e quindi va oltre le tecniche che possono accompagnarla per renderla efficace; la partecipazione è anche un *contratto psicologico* complesso e spesso i suoi attori non sono in grado di gestirlo in modo consapevole; la partecipazione richiede di mettere in discussione le tradizionali prerogative imprenditoriali e manageriali. Gli interlocutori – spesso il datore di lavoro, a volte i rappresentanti dei lavoratori – non intendono generare tali situazioni di equilibrio e simmetria. ➤

PERCORSO FORMATIVO SULLA PARTECIPAZIONE IN CHROMAVIS

	TEMI
1 ^a GIORNATA	LA PARTECIPAZIONE: DEFINIZIONE, FORME, STORIE, COMPARAZIONE INTERNAZIONALE, STATO DELLA SITUAZIONE, TENDENZE
2 ^a GIORNATA	PREMIO DI PRODUTTIVITÀ, WELFARE AZIENDALE E PARTECIPAZIONE: LE NUOVE DISPOSIZIONI LEGISLATIVE
3 ^a GIORNATA	LA PARTECIPAZIONE DIRETTA, UN APPROFONDIMENTO
4 ^a GIORNATA	LE COMPETENZE PER "PARTECIPARE": L'IMPRESA E IL SUO CONTESTO SOCIO-ECONOMICO CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AL MERCATO E ALLE POLITICHE DEL LAVORO
5 ^a GIORNATA	LE COMPETENZE PER PARTECIPARE: GLI ASPETTI PSICO-SOCIALI DEI PROCESSI PARTECIPATIVI
6 ^a GIORNATA	LE COMPETENZE PER PARTECIPARE: GLI STRUMENTI PER LA GESTIONE INDIVIDUALE O DI PICCOLO GRUPPO DELLE RELAZIONI DI LAVORO (RECLUTAMENTO, SELEZIONE, VALUTAZIONE, RETRIBUZIONE INDIVIDUALE, ETC.)
7 ^a GIORNATA	LE COMPETENZE PER PARTECIPARE: FORME DELLA RAPPRESENTANZA E RAPPRESENTATIVITÀ DEL SINDACATO E DELLE ASSOCIAZIONI IMPRENDITORIALI ITALIANE
8 ^a GIORNATA	SPUNTI E IDEE PER LA PARTECIPAZIONE E PER RELAZIONI INDUSTRIALI PIÙ EVOLUTE IN CHROMAVIS



LA CHARTA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI IN SENO AL GRUPPO VW

PARTECIPAZIONE E PERFORMANCE

La "Charta" intende promuovere una cultura di rispetto reciproco e di cooperazione attraverso il riconoscimento dei vantaggi di un atteggiamento positivo e produttivo delle parti coinvolte e della diffusione della conoscenza di una responsabilità collettiva nei confronti dell'Azienda e dei suoi dipendenti.

La **performance** intesa come «contributo attivo, competente e impegnato dei dipendenti, della Rappresentanza Sindacale Unitaria aziendale dei lavoratori e dei dirigenti aziendali, volto al comune successo dell'impresa nel rispetto dei diritti dei lavoratori», va di pari passo con la partecipazione intesa come il «coinvolgimento attivo dei dipendenti nel processo di sviluppo dell'Azienda».

La **Partecipazione** viene in tal modo riconosciuta come fattore di innovazione per l'Azienda e come strumento attraverso il quale i dipendenti possono contribuire al miglioramento continuo dei processi e delle condizioni lavorative.

Illustriamo ora due casi esemplari.

L'esperienza Automobili Lamborghini

Automobili Lamborghini ha perseguito una strategia espansiva, di crescita e sviluppo societari, con significativi incrementi di prodotti/mercati, personale, location. È parte del gruppo Audi/Volkswagen e ha un naturale riferimento nel modello tedesco di configurazione strutturale societaria e del conseguente approccio alle Relazioni Industriali. **Umberto Tossini**, *Direttore Risorse Umane e Organizzazione*, sottolinea il VALORE che la partecipazione sta portando in Automobili Lamborghini: "La sfida culturale sottesa alla diffusione del modello partecipativo è simmetrica alla trasformazione della Funzione **Risorse Umane da funzione di governo dell'organizzazione a funzione di sviluppo strategico**. Mentre sul piano individuale è sempre più evidente il ruolo della motivazione come motore primo dello sviluppo dell'Azienda, su quello collettivo il superamento del modello antagonistico è la frontiera attuale di una gestione più efficace e più pragmatica nella composizione degli interessi professionali, personali ed economici dei singoli dipendenti coinvolti e, quindi, più interessati dalla vita dell'organizzazione".

La volontà di accentuare la corresponsabilità a tutti i livelli (anche attraverso workshop e seminari per oltre 170 middle manager) è la base per migliorare ulteriormente la partecipazione. Tossini sostiene che: "A livello aziendale bisogna consolidare il ruolo del dialogo e la diffusione della trasparenza come strumento culturale di prevenzione dei conflitti. A livello istituzionale le regole di legge devono premiare sempre di più l'approccio partecipativo, incentivando un'applicazione virtuosa del modello di relazione legata alla generazione di valore per il business".

La positività dell'esperienza è sottolineata anche dal versante sindacale. **Alberto Cocchi**, *RSU FIOM CGIL* con maggiore seniority nel ruolo, afferma che "La cultura della relazione consente di esercitare una sana conflittualità, con confronto permanente con la Direzione. Ciò favorisce anche la capacità di approfondire e dialogare sui problemi. Le imprese hanno fisiologici *alti e bassi* e la cultura del dialogo consente di fronteggiare anche i momenti di crisi. L'approccio partecipativo richiede tempi medio-lunghi per definire perimetro, contenuti, metodi. Superate le prime resistenze, sia da parte aziendale sia da parte dell'organizzazione sindacale, e compreso il reciproco vantaggio, la nostra esperienza sta ora maturando giorno dopo giorno".

L'esperienza Chromavis

Chromavis è un'azienda di oltre 900 dipendenti operante nel comparto di business della cosmetica. A valle di acquisizioni e integrazioni ha impostato programmi di consolidamento orientati a generare anche una migliore qualità della vita di lavoro.

Elisabetta Rossi, *Responsabile HR*, afferma che "La formazione alla partecipazione tra RSU, HR professional e capi operativi sta generando sentimenti di condivisione e team-working assai positivi per i risultati sfidanti che l'azienda intende perseguire. Vengono smorzati gli approcci antagonistici per lasciare spazio al confronto e al dialogo e anche la contrattazione tra rappresentanti del datore di lavoro e rappresentanti dei lavoratori ne beneficia, favorendo un approccio generativo alle relazioni sindacali".

Davide Galli, *RSU FEMCA CISL*, delegato alla formazione in Chromavis, sostiene che "La partecipazione è un vero valore aggiunto per l'azienda. Mettersi nei panni degli altri è fondamentale. Durante il percorso formativo abbiamo appreso molti concetti. Il più importante è l'EMPATIA. Confrontarsi e collaborare è la chiave affinché la Direzione sia più vicina alle persone, specie oggi che il lavoro è diventato tanto frenetico e le persone lasciano pochi spiragli per il dialogo e per costruire un futuro migliore per tutti".

La nostra esperienza ci porta a sostenere che lo sviluppo della partecipazione ha, da un lato, bisogno di sperimentazioni attentamente monitorate e valutate e, dall'altro, di "facilitatori" in grado di favorire nuove relazioni di lavoro all'interno dell'impresa. Tali facilitatori possono ricoprire ruoli specifici, complementari a quelli dei rappresentanti della direzione del personale e del sindacato. ■