

BroadVoice

Broadening the spectrum
of employee voice
in workplace
innovation

National report - Italy

Sommario esecutivo

ADAPT, CISL, Fondazione Tarantelli

Ilaria Armaroli, Luigi Campagna, Ilaria Carlino, Federica Chirico,
Francesco Lauria, Luciano Pero, Marcello Poli, Valeria Virgili



Co-funded by the
European Union

Sommario esecutivo

1. Obiettivi e metodologia

La ricerca è stata realizzata grazie al sostegno finanziario dell'Unione Europea nel quadro del Progetto BroadVoice (N. 101126433). Il report mira ad accrescere la base di dati e di informazioni disponibili sull'interazione tra partecipazione diretta dei lavoratori e relazioni industriali in Italia. L'obiettivo è quello di aiutare il legislatore, le parti sociali e la stessa comunità scientifica a delineare e definire la partecipazione diretta e le sue possibili relazioni con la rappresentanza dei lavoratori, anche nel contesto dell'innovazione organizzativa e tecnologica. In questo modo, lo studio mira a contribuire allo sviluppo di valutazioni, orientamenti e raccomandazioni più precisi e coerenti sul tema.

Per raggiungere tali obiettivi, è stata condotta una estesa rassegna della letteratura nazionale (attraverso l'analisi di dati quantitativi e qualitativi) e un'analisi dettagliata del quadro istituzionale che regola le forme di partecipazione dei lavoratori in Italia, seguita dall'esame di alcuni casi studio. In particolare, sono stati condotti due studi di settore (rispettivamente sul settore manifatturiero e sul terziario avanzato), che hanno coinvolto due aziende ciascuno. In questo modo è stato possibile ottenere una comprensione approfondita delle dinamiche effettive della partecipazione diretta e delle relazioni industriali in questi specifici settori e contesti di lavoro. Ogni caso studio aziendale è stato basato su un'analisi documentale di fonti primarie e secondarie e almeno tre interviste semi-strutturate con dirigenti aziendali responsabili della partecipazione diretta e con rappresentanti dei lavoratori (per un totale di 18 intervistati). Inoltre, i risultati preliminari della ricerca sono stati discussi e convalidati in un workshop nazionale che ha avuto luogo il 23 gennaio 2025 con la partecipazione di 25 persone tra i rappresentanti (lato datoriale e lato sindacale) delle aziende intervistate, esponenti delle associazioni sindacali e datoriali di livello territoriale e nazionale dei settori interessati e altre parti interessate (come ricercatori o consulenti).

2. Risultati principali

L'area di interazione tra la partecipazione diretta e le relazioni industriali nelle imprese italiane è un tema di difficile individuazione. A pesare su questo è l'assenza di una consapevolezza comune sia da parte delle imprese che da parte dei rappresentanti dei lavoratori di cosa sia la partecipazione diretta e di come questa possa essere sviluppata sui luoghi di lavoro. Inoltre, anche il carattere spesso informale della partecipazione diretta e la sua implementazione ancora piuttosto moderata nelle aziende italiane, ne ostacolano l'identificazione (ECS, 2019; INAPP, 2023).

Eppure, la legislazione fiscale dal 2016 ha cercato, attraverso la leva degli sgravi fiscali applicati ai premi di risultato, di favorire l'emersione di pratiche di partecipazione diretta, formalizzandole all'interno di specifici "Piani di innovazione" da definire secondo le indicazioni fornite nei contratti collettivi di secondo livello. Tuttavia, questo intervento legislativo promozionale non ha ancora ottenuto risultati significativi: le pratiche di partecipazione diretta si riscontrano in poco più del 10%

dei contratti collettivi depositati presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e disciplinanti i premi di risultato (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 14 giugno 2024).

Oltretutto, sebbene negli ultimi anni si sia registrato un crescente interesse da parte delle associazioni di rappresentanza – almeno a livello nazionale – per il tema della partecipazione dei lavoratori all’organizzazione del lavoro (Impellizzieri, 2023; Raffi, 2024) e da parte della letteratura sia aumentato l’interesse per le buone pratiche di interazione tra relazioni industriali e partecipazione diretta – soprattutto nel settore manifatturiero (Armaroli, 2022; Armadori & Seghezzi, 2024; Campagna et al., 2015; Cirillo et al., 2023; Leonardi, 2022; Pero & Ponzellini, 2015; Signoretti, 2019) –, sembra ancora mancare una concettualizzazione e un approccio chiaro e unitario alla questione. Manca, infatti, dalle parti sociali (sia lato sindacale che datoriale) un orientamento definito in grado di guidare gli attori delle relazioni industriali aziendali nella gestione della partecipazione diretta.

In linea con la letteratura (Dupuis & Massicotte, 2025), la nostra analisi empirica mostra che la partecipazione diretta e quella rappresentativa possono coesistere. In generale, queste due forme di partecipazione non interagiscono fra di loro anche nel caso in cui si concentrino sui medesimi ambiti. Tralasciando le questioni operative/esecutive (come, ad esempio, l’efficienza delle linee produttive, su cui le relazioni industriali generalmente non si concentrano), la partecipazione diretta può essere applicata anche nei campi della formazione, del welfare, dell’orario di lavoro, ecc., materie queste, che sono tradizionalmente oggetto di contrattazione collettiva in Italia. Tuttavia, non vi è alcun motivo per ritenere che la partecipazione diretta e quella rappresentativa dei lavoratori si escludano a vicenda; al contrario, potrebbero operare insieme, a beneficio dei lavoratori e delle aziende, su questioni distinte o affini.

In questo senso, si possono individuare esempi positivi di integrazione tra partecipazione diretta e rappresentativa dei lavoratori nei seguenti ambiti:

- i. autonomia e flessibilità dell’orario di lavoro, casistica riscontrata nelle imprese del terziario avanzato, probabilmente per via delle crescenti richieste dei lavoratori verso soluzioni di questo tipo e per il ruolo attribuito alla contrattazione collettiva in questo ambito dal "Protocollo Nazionale sul Lavoro Agile" del 2021;
- ii. innovazione nei luoghi di lavoro con il coinvolgimento dei lavoratori, casistica osservata esclusivamente nelle aziende manifatturiere, verosimilmente per via di specifici fattori strutturali e associativi che caratterizzano le imprese del settore, oltre che grazie all’orientamento favorevole degli attori aziendali, sostenuto dalle parti sociali nazionali e locali e dalla contrattazione collettiva.

In entrambe le circostanze, non solo la “ampiezza” della partecipazione è aumentata grazie al ruolo sinergico e complementare della partecipazione diretta e di quella rappresentativa, ma anche la “profondità” della partecipazione è migliorata, soprattutto per il ruolo che le relazioni giocano un ruolo nella definizione, implementazione e monitoraggio della partecipazione diretta, permettendone l’inserimento in un quadro istituzionale formale (Cox et al., 2006).

Sebbene non sempre adeguatamente monitorati e privi di criticità, gli impatti di questa combinazione di pratiche partecipative sulle aziende e sui lavoratori risultano generalmente positivi.

Per quanto riguarda i rappresentanti dei lavoratori, invece, è possibile individuare due principali rischi nel rapporto con la partecipazione diretta:

- i. il pericolo di essere sostituiti dalle forme di espressione diretta, soccombendo così alla loro inevitabile ascesa;
- ii. la prospettiva di essere ridotti a semplici esecutori delle strategie aziendali, funzionali al raggiungimento degli obiettivi che la sola azienda attribuisce alla partecipazione.

Per prevenire tali scenari, la nostra ricerca suggerisce che, nell'affrontare la partecipazione diretta, i rappresentanti dei lavoratori non debbano perdere di vista i più ampi obiettivi delle relazioni industriali. In altre parole, anziché considerare le pratiche di partecipazione diretta (come l'autonomia nell'orario di lavoro e i team autogestiti) come meri obiettivi a sé stanti, è fondamentale adottare una prospettiva più lungimirante che ne integri i possibili effetti complessivi su aziende e lavoratori, in termini di *efficienza*, *equità* e *partecipazione*, e la necessità di promuovere un equilibrio sostenibile tra questi aspetti (Budd, 2004). Così, anche se tutti i lavoratori al termine di un progetto di innovazione arrivassero a una piena autodeterminazione nel proprio lavoro, il ruolo dei rappresentanti sindacali non verrebbe meno, ma anzi si confermerebbe necessario, per garantire che i processi di autodeterminazione portino benefici concreti a livello sociale, democratico ed economico, sia per il singolo lavoratore che per l'intera comunità aziendale.